

**TLC COLOMBIA - CANADÁ ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS
FRANQUICIAS DE KOKORIKO?**

DAYAN STEFANNY GÓNGORA TORRES

IVONNE NATHALIA ROJAS PULIDO



**Universidad
Piloto de Colombia**
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

CORPORACIÓN UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

**TLC COLOMBIA - CANADÁ ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LAS
FRANQUICIAS DE KOKORIKO?**

**TRABAJO PARA OPTAR POR EL TITULO DE PROFESIONAL EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DAYAN STEFANNY GÓNGORA TORRES

IVONNE NATHALIA ROJAS PULIDO

DIRECTOR

JAIRO ERNESTO RAMIREZ CARDONA

CORPORACIÓN UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA, COLOMBIA

2015

NOTA DE ACEPTACIÒN

Director de trabajo de grado:

Lector:

Lector

AGRADECIMIENTO

Con Dios todas las cosas son posibles.

Dayan Stefanny Góngora Torres

A mi familia por enseñarme cómo actuar con integridad, lealtad, fortaleza y amor; especialmente a mi mamá por la confianza, la amistad, el apoyo, la paciencia y la comprensión, por siempre creer en mí incluso cuando yo no creía en mí misma y por demostrarme su amor corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Ivonne Nathalia Rojas Pulido

CONTENIDO

INTRODUCCION	10
CAPITULO I.....	13
1. KOKORIKO	15
1.1. TIENDAS	16
1.2. MISIÓN.....	18
1.3. VISIÓN.....	18
1.4. POLÍTICA CORPORATIVA DE KOKORIKO	18
1.4.1. Política de calidad y Alcance	18
1.4.2. Principios	18
1.4.3. Competencias	19
1.5 UNIDADES DE NEGOCIO	19
1.5.2 Portafolio de productos para puntos Kokoriko en Colombia	23
1.6 CRECIMIENTO EN VENTAS EN EL ÚLTIMO AÑO	25
1.7 CADENA DE VALOR DE KOKORIKO	30
1.8 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	31
CAPITULO II	33
2. GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA	35
2.1 DEFINICIÓN DE LA PALABRA FRANQUICIA	35
2.1.1 Definición de franquicia como modelo de negocio	35
2.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA FRANQUICIA	37
2.3 OBJETO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	37
2.4 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	37
2.5 NATURALEZA JURÍDICA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	39
2.6 TIPOS DE FRANQUICIAS	41
2.6.1 Franquicias según su naturaleza	41
2.6.2 Franquicias de acuerdo con el territorio	42
2.6.3 Otros tipos de franquicias:	42
2.7 EL PRECIO DEL CONTRATO.....	43
2.8 CLÁUSULAS DEL CONTRATO	44

2.9 VENTAJAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	47
2.10 DESVENTAJAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	50
2.11 INTERNACIONALIZACIÓN DE FRANQUICIAS.....	54
2.12 FRANQUICIAS EN COLOMBIA.....	57
2.13 DATOS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA.....	60
2.14 NORMATIVIDAD EN MATERIA DE FRANQUICIAS EXISTENTE EN COLOMBIA.....	63
2.15 ENTIDADES PROMOTORAS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA..	65
2.16 FERIAS DE FRANQUICIA EN COLOMBIA.....	65
2.17 FRANQUICIAS DE KOKORIKO EN MERCADOS INTERNACIONALES.....	67
2.17.1Kokoriko Natural Rotisserie.....	68
2.17.1.1 Adecuación del punto de venta.....	68
2.18 ENTREVISTAS DE PROFUNDIZACIÓN.....	68
2.18.1 Entrevista a Oscar Lubin Díaz Molano. 29 de abril del 2015.....	69
CAPÍTULO III.....	71
3. ANÁLISIS DEL TLC COLOMBIA – CANADÁ PARA LAS FRANQUICIAS.....	73
3.1 CONTEXTO GENERAL DEL TLC COLOMBIA – CANADÁ.....	73
3.2 RESULTADOS TRAS LA ENTRADA EN VIGOR DEL TLC DE COLOMBIA CON CANADÁ.....	78
3.4 BENEFICIOS DEL TLC PARA LAS FRANQUICIAS.....	90
3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TLC PARA KOKORIKO.....	92
CAPITULO IV.....	94
4. GENERALIDADES DE CANADÁ.....	96
4.1 FRANQUICIAS EN CANADÁ.....	104
4.1.1 Franquicias de comida en Canadá.....	110
4.2 GENERALIDADES DEL CONSUMIDOR CANADIENSE.....	111
4.2.1 Gastos en Consumo.....	112
4.2.2 Preferencias del consumidor en cuanto a restaurantes.	114
4.3 LEGISLACIÓN SOBRE LAS FRANQUICIAS EN CANADÁ.....	122
4.3.1 Legislación específica promovida por Alberta.....	122

4.3.2 Legislación específica promovida por Ontario	123
4.3.3 Legislación específica promovida por la Isla del Príncipe Eduardo, Nuevo Brunswick y Manitoba.	124
4.3.4 Expansión en la provincia de Quebec	124
4.4 LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN CANADÁ.....	125
4.4.1 Las marcas en Canadá.....	125
4.5 ENTIDADES PROMOTORAS DE LA FRANQUICIA EN CANADÁ..	125
4.5.1 Ferias de la franquicia en Canadá	126
CAPITULO IV	128
5. ¿CANADÁ UNA OPORTUNIDAD PARA LAS FRANQUICIAS DE KOKORIKO?.....	130
CONCLUSIONES.....	134
GLOSARIO	136
REFERENCIAS	139
ANEXOS	154

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Puntos Kokoriko en Colombia.....	16
Imagen 2: Carta Menú puntos Kokoriko de Colombia.....	23
Imagen 3: Carta Menú puntos Kokoriko de Colombia II.....	24
Imagen 4: Mapa de Canadá y sus provincias.....	96
Imagen 5: Índice de competitividad global 2012 – 2013.....	101
Imagen 6: Índice de competitividad global con análisis de sectores 2012 2013.....	101
Imagen 7: ¿Dónde están las economías en el ranking mundial en la facilidad de hacer negocios?.....	102
Imagen 8: Facilidad para hacer negocios en Canadá 2015.....	103
Imagen 9: Origen de las principales franquicias en Canadá 2014.....	106
Imagen 10: Industrias de las franquicias en Canadá 2014.....	107

Imagen 11: Industrias del Top 100 de franquicias en Canadá 2014.....	110
Imagen 12: Spotlight on Limited – Service Restaurants. Fast Food Vs. Fast Casual.....	118
Imagen13: Leading Health Claims.....	119
Imagen 14: Porcentaje de consumidores a quienes les gustaría ver más.....	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puntos Kokoriko bajo el modelo Franquicia.....	16
Tabla 2: Puntos propios de Kokoriko.....	17
Tabla 3: Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados Apanados	20
Tabla 4: Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados – Infantil	21
Tabla 5 Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados Costillitas.....	21
Tabla 6: Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados Hamburguesas.....	22
Tabla 7: Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados Klik.....	23
Tabla 8: Carta menú puntos Kokoriko de Colombia I.....	24
Tabla 9: Carta menú puntos Kokoriko de Colombia II.....	25
Tabla 10: Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 Vs 2014 Canal mesa.....	25
Tabla 11: Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 Vs 2014 Canal llevar.....	26
Tabla 12: Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 Vs 2014 Canal domicilio.....	27
Tabla 13: Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 Vs 2014 Todos los canales de venta.....	28
Tabla 14: Obligación de las partes.....	41
Tabla 15: Datos generales de Canadá.....	96
Tabla 16: Población de principales ciudades canadienses último censo 2011.....	98
Tabla 17: Facilidad para hacer negocios en Canadá año 2015 Vs año 2014.....	155

Tabla 18: Principales franquicias en Canadá año 2014.....	108
--	-----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento en ventas 2014 Vs 2013 Puntos propios Kokoriko todos los canales de venta.....	29
Figura 2: Comportamiento en ventas 2014 Vs presupuesto.....	29
Figura 3: Cadena de valor Kokoriko.....	31
Figura 4: Inversión requerida en pesos colombianos.....	59
Figura 5: Evolución de las franquicias en Colombia.....	60
Figura 6: Porcentaje de crecimiento anual de las franquicias en Colombia.....	60
Figura 7: Franquicias Nacionales Vs extranjeras en Colombia.....	61
Figura 8: Franquicias por país de origen.....	62
Figura 9: Fuentes de investigación y análisis para búsqueda de franquicia en Colombia.....	63
Figura 10: Franquicias por sector de actividad en Colombia.....	66
Figura 11: Comercio bilateral Colombia – Canadá	78
Figura 12: Crecimiento en la población canadiense.....	97
Figura 13: Población canadiense por género.....	98
Figura 14: Distribución de la población por edades en porcentaje.....	98
Figura 15: Composición de los hogares en Canadá.....	99
Figura 16: Industrias de las franquicias en Canadá año 2014.....	107
Figura 17: Franquicias en Canadá por país de origen.....	109
Figura 18: Food Franchise Categories.....	111
Figura 19: Comodidades esperadas al visitar restaurantes formato Fast – Food / Fast Casual.....	115
Figura 20: Factores que influyen al visitar restaurantes Fast- Food y Fast Casual.....	117

INTRODUCCION

La franquicia, en el contexto de la globalización representa una de las alternativas para suplir el deseo o la necesidad referente a la cobertura de nuevos mercados, hacer negocios o como alternativa para el crecimiento de las empresas ya sea adaptando su modelo de negocio o invirtiendo en un modelo exitoso.

Precisamente dentro de este contexto los tratados de libre comercio evidencian la necesidad de la creación o adaptación de modelos de empresas y negocios sostenibles e innovadores para de esta manera dinamizar la economía e incentivar la inversión en los diferentes sectores productivos del país, y es aquí, donde la franquicia siendo una forma de inversión extranjera va de la mano con lo que se busca al firmar este tipo de acuerdos comerciales convirtiéndose más que en un reto en una oportunidad para las empresas colombianas pertenecientes a cualquier sector debido a la apertura de nuevas oportunidades que generan este tipo de acuerdos con otras naciones; por lo tanto este sistema estratégico de negocios amplía las posibilidades de proyectar a la empresa y de expandir las marcas tanto a nivel nacional como internacional.

La franquicia siendo una estrategia de crecimiento viable para las empresa sin importar el sector en el que se desempeñen, es también una gran alternativa para lograr la penetración de nuevos mercados y la obtención de importantes ventajas sobre todo para aquellas lo suficientemente preparadas para llevar el concepto de su empresa al exterior; al contar ya con un posicionamiento y con perspectivas de crecimiento establecidas proporcionarán al modelo una mayor probabilidad de éxito permitiendo el desarrollo de una oportunidad lo suficientemente estudiada con anterioridad, contando

en todo momento con un asesoramiento y formación continua, pilares de este sistema de negocio.

Kokoriko, empresa colombiana y cadena de restaurantes pionera en el sector de comida rápida enfatizada en el pollo, más grande y versátil del país con gran recordación dentro de los consumidores colombianos por su concepto y larga trayectoria, no solo hace presencia en el territorio nacional con más de 100 restaurantes entre franquicias y principalmente propios sino que también aprovechando las oportunidades que brindan a las empresas colombianas las buenas relaciones comerciales entre Colombia y los Estados Unidos y la posible negociación de un Tratado de Libre Comercio entre las dos naciones, decidió incursionar en el mercado estadounidense bajo el modelo de franquicia manejando nuevo concepto para los latinos y americanos presentes en ese país. Renovando su concepto, esta compañía busca en todo momento estar al nivel de sus competidores tanto nacionales como internacionales, conservando objetivos y metas de expansión y enfocado en conquistar cada día nuevos clientes.

Es por ello, que el presente proyecto junto con los aspectos mencionados anteriormente busca indagar a través de la metodología de investigación y por medio de cinco capítulos, si el tratado de libre comercio entre Colombia y Canadá es una oportunidad para las franquicias de Kokoriko; cuatro capítulos que reúnen la conceptualización de las diferentes variables que afectan esta investigación y un último capítulo que realiza el desarrollo y validación a la pregunta ¿Es Canadá una oportunidad para las franquicias de Kokoriko?. Los capítulos que se encontraran a lo largo del texto, exponen el desarrollo del presente proyecto de la siguiente manera: En el capítulo uno, titulado Kokoriko, se explican todos aquellos aspectos pertinentes para conocer a la

marca y a la compañía, su historia, puntos de venta, estrategias de expansión, comportamiento del último año, unidades de negocio y política corporativa.

El capítulo dos titulado Franquicias, desarrolla todo lo relacionado con este sistema de negocios desde su definición, la estructura del contrato, la actualidad de las franquicias en Colombia, la internacionalización del modelo y la incursión de la marca Kokoriko con sus franquicias en los estados unidos.

En el capítulo tres se hace un contexto y un análisis del TLC entre Colombia y Canadá, como este afecta al modelo de franquicia, beneficios, ventajas y desventajas para Kokoriko. En el capítulo cuatro se indaga en Canadá, las características de sus consumidores, el sector de las franquicias principalmente de restaurantes y como llegan y funcionan las franquicias en Canadá.

Finalmente, en el capítulo quinto y con ayuda de los temas desarrollados en los capítulos anteriores se da respuesta a la hipótesis que inspira el desarrollo de este proyecto, ¿Son entonces Canadá y el tratado de libre comercio una oportunidad para las franquicias de Kokoriko? Por medio de las opciones, recomendaciones y observaciones resultantes de la presente investigación a fin de demostrar si la firma de estos acuerdos es una oportunidad para cualquier sector y marca colombiana que quiera expandirse a un país tan diverso como Canadá.

CAPITULO I

KOKORIKO

En el presente capítulo titulado Kokoriko, se explicarán todos aquellos aspectos pertinentes para conocer a la marca y a la compañía, los cuales van desde, su historia, distribución de los puntos de venta, política corporativa, unidades de negocio, portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados, portafolio de productos para restaurantes Kokoriko en Colombia, comportamiento de ventas entre el año 2013 y 2014 en los diferentes canales de venta que maneja la marca (mesa, domicilio, llevar), la cadena de valor de la marca hasta las estrategias de expansión implementadas para el crecimiento de este negocio, temas a tener en cuenta para lograr un buen concepto ya sea igual o diferente en el momento de incursionar en otros mercados.

1. KOKORIKO

Kokoriko creado en el año 1969 inicialmente con el nombre de “Las Colonias”, se convirtió rápidamente en la cadena de comida rápida especializada en la venta de pollo más grande, versátil y líder del mercado colombiano; hacia el año 1981 inicio una etapa de diversificación para la marca, implementando así tecnología de punta y desarrollando una nueva línea de productos para satisfacer la demanda a nivel institucional que incluiría supermercados, clubes, colegios entre otros. (Kokoriko)

Hacia el año 2001 Kokoriko es la primer cadena de restaurantes en Colombia en obtener la certificación ISO 9000:2000 por parte de BVQI gracias a la implementación de un sistema basado en la estandarización de procesos, adicional a esto la planta de fabricación cuenta con la certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura) y HACCP (análisis de riesgos y control de puntos críticos) otorgada por el Invima que garantiza la inocuidad de sus productos a lo largo del proceso de fabricación que permiten ampliar de manera sostenida el mercado nacional e internacional, Kokoriko tiene un 76% de recordación y ocupa el primer lugar en el Top of Mind y Top of Heart de la categoría, para el año 2008 obtuvo la certificación de calidad en productos para consumo infantil por parte de Walt Disney. (Cardozo, 2012)

Kokoriko ha incrementado su presencia en el mercado, teniendo una mayor cobertura a nivel nacional e incursionando en el mercado internacional con la apertura de los restaurantes en Estados Unidos. (Kokoriko)

1.1. TIENDAS

Kokoriko cuenta con 129 restaurantes a nivel nacional de los cuales 14 están bajo el modelo de franquicias, haciendo presencia en 26 puntos de todo el país.

Imagen 1. Puntos Kokoriko en Colombia



Imagen 1. Puntos Kokoriko en Colombia. Fuente: (Kokoriko)

Tabla 1. Puntos Kokoriko bajo el modelo de franquicia

FRANQUICIAS			
BOGOTÁ			
Floresta	Ilarco	Tintal	Chapinero
Tolemaida	Plaza América	Av. Boyacá	Portal 80
Pasadena	Cedritos	Uniabastos	Calle 93
MEDELLIN		ESTADOS UNIDOS	
Obelisco	Envigado	Miami I	Miami II

Nota. *Tabla 1.* Puntos Kokoriko bajo el modelo de franquicia. Fuente: Elaboración propia (Kokoriko)

Tabla 2. Puntos Propios de Kokoriko

PUNTOS PROPIOS			
REGIONAL BOGOTÁ			
Galerías	Av.19	San diego	Feria exposición
Villas	Centro mayor	Parque 43	Calle 71
Kennedy	Park Way	Titán plaza	Chía II
Colina	Jumbo Santa Ana	Plaza Imperia	Homecenter170
Tierra linda	Jumbo 170	Surtimax-suba	Homecenter 80
Ecoplaza Mosquera	Capital Tower	Salitre plaza	Fontibón
Central Usaqué	C.C calle 184	Restrepo	Av. Chile
Santa Isabel	Unicentro	Chía Plaza mayor	Gran Estación
Puente Aéreo	Centro andino	Plazoleta Corferias	Villa Alsacia
Tunja	Viva Fontibón	Campin	Calima
REGIONAL CENTRO			
Girardot II	Neiva	Ibagué I	Ibagué II
Melgar I			
REGIONAL VILLAVICENCIO			
Villa Único	Unicentro Villavicencio	Acacias-meta	Viva Villavicencio
Villavicencio	Villa puerto	Yopal	
REGIONAL COSTA			
Montería	Castellana	El Bosque	El Castillo
Sta. Marta			
Buenavista	Hotel Hampton	C/Aeropuerto	Soledad
Sta. Marta Rodadero	Av. Venezuela	Buenavista	Barranquilla Único
Crespo	Valledupar	Torcoroma	
REGIONAL EJE CAFETERO			
Manizales		Pereira	
Sancancio	Pereira El lago	Dosquebradas	Armenia II
Manizales fundadores	Pereira Arboleda	Armenia	Armenia III
REGIONAL SANTANDERES			
Bucaramanga			
Cabecera	Cúcuta Aventura	Caracolí	
REGIONAL CALI			
Palmira	Unicentro	Buenaventura	Aeropuerto
Jardín plaza	Jumbo	Centro	Galeón
Pance	San Fernando	La Merced	Colon plaza
Av. 6ta	Ciudad 2000	El Lido	Resp. Popayán
Único Cali			
REGIONAL MEDELLIN			
Rionegro	Poblado	Mayorca	El tesoro
Bolivariana	Oriental	San Nicolás	Puerta del norte
Itagüí	Bello 20	Santa fe	Gran plaza
Colombia	Aeropuerto	San diego	Florida
Terminal del	Los molinos	Laureles	Unicentro

Nota. *Tabla 2.* Puntos propios de Kokoriko. Fuente: Elaboración propia (Kokoriko)

1.2. MISIÓN

Entregar a los consumidores productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables; desarrollados por un equipo humano competente, comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción, generando desarrollo económico y social al país y rendimientos para los accionistas. (Kokoriko)

1.3. VISIÓN

Ser la compañía de alimentos preferida en Colombia, con participación en mercados internacionales. Destacada por su innovación en el desarrollo de productos y servicios. (Kokoriko)

1.4. POLÍTICA CORPORATIVA DE KOKORIKO

1.4.1. Política de calidad y Alcance

Kokoriko es una empresa Colombiana que fabrica y comercializa productos e insumos alimenticios prácticos, inocuos, de buena calidad y acompañados de un excelente servicio, buscando mejorar continuamente sus procesos, a través de personal competente, con el fin de satisfacer y mejorar la calidad de vida de los clientes y consumidores por medio de los diferentes canales de distribución. (Grupo Conboca)

Kokoriko como parte del Grupo Conboca se rige por cuatro principios y siete competencias dentro de su cultura corporativa.

1.4.2. Principios

Integridad: Pensar, decir y hacer lo mismo

Sencillez: Seres humanos uniéndose con sabor a seres humanos

Solidaridad: Pensar en el bien común más que en el beneficio individual

1.4.3. Competencias

Innovación: Idear soluciones nuevas y diferentes para resolver situaciones requeridas por el propio cargo.

Orientación al logro: Fijarse altos estándares de desempeño de calidad en su actuación, alcanzando y superando objetivos.

Trabajo en equipo: Participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Comunicación: Es escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma efectiva. Permitiendo crear un ambiente favorable para una buena convivencia.

Orientación al cliente interno y externo: Deseo de ayudar y de servir a los clientes para satisfacer sus necesidades. Comprender conocer y resolver las inquietudes del cliente agregándole un valor.

Liderazgo: Capacidad para influir, dirigir y desarrollar a las personas y así lograr cambios en ellos para asegurar el éxito en los resultados en conjunto. (Grupo Conboca)

1.5 UNIDADES DE NEGOCIO

Kokoriko maneja dos unidades de negocio: tiendas de cadena y supermercados en donde se encuentran los productos para el consumo masivo y la otra unidad de negocio son los restaurantes que maneja un menú de productos específico a diferencia

del modelo Kokoriko Natural Rotisserie que se encuentra en el aeropuerto El Dorado y en Estados Unidos (Ver Anexo 3).

1.5.1 Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados

Tabla 3. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados – Apanados

APANADOS	
	
Nuggets coma	Jakobos de jamón y queso
	
Nuggets de pollo	Bolinuggets
	
Pinchos de pollo	Muslitos de pollo
	
Milanesa de pollo	Cordon bleu

Nota. Tabla 3. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados - Apanados. Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: <http://www.kokoriko.com.co/crnuesprohomeapanado.html>

Tabla 4. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados - Infantil.

INFANTIL	
	
	
	

Nota. Tabla 4. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados - Infantil. Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: <http://www.kokoriko.com.co/crnuesprohomeinfantil.html>

Tabla 5. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados – Costillitas

COSTILLITAS DE CERDO


ota. Tabla 5. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados - costillitas. Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: <http://www.kokoriko.com.co/productoscongeladoscostillitas.html>

Tabla 6. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados-Hamburguesas

HAMBURGUESAS	
	
Hamburguesa de res	Hamburguesa de pollo
	
Hamburguesa de pollo apanado	Hamburguesa de res preheada
	
Hamburguesa de res light	

Nota. Tabla 6. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados - hamburguesas. Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: <http://www.kokoriko.com.co/crnuesprohomehamburguesas.html>

Tabla 7. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados – KLIK.

PRODUCTOS KLIK	
ALMUERZOS Y CENAS KLIK	
Milanesa de pollo	Súper milanesa de pollo
Medallones de res apanados	Chuleta de cerdo apanada
Cordon bleu	Filete de pescado apanado
KOMIDAS RÁPIDAS KLIK	
Hamburguesa de pollo apanada Premium	Hamburguesa de pollo Premium
Hamburguesa sabor ahumada	Hamburguesa de res Premium
Hamburguesa de res clásica	Hamburguesa de res
Salchicha alemana	Salchicha práctica
Papas fritas	
PARA PIKAR	
Pinchos de pollo apanados	Súper pinchos de pollo apanados
Nuggets de pollo apanados	Nuggets coma de pollo apanados
Bolinuggets	Muslitos de pollo apanados
INSUMOS KLIK	
Adobo BBQ	Apanado AW-01
Batido	Miga Curuba
Maíz tierno	Puré de papa
Salsa honey Mustand	

Nota. Tabla 7. Portafolio de productos para tiendas de cadena y supermercados - KLIK. Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: <http://www.kokoriko.com.co/crnuesprohomeklik.html>

1.5.2 Portafolio de productos para puntos Kokoriko en Colombia

Imagen 2. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia I



Nota. Imagen 2. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia- KLIK. Fuente: Proporcionado por área de mercadeo grupo Conboca.

Imagen 3. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia II



Nota. Imagen 3. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia- KLIK. Fuente: Proporcionado por área de mercadeo grupo Conboca.

Tabla 8. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia I

CARTA MENÚ PUNTOS KOKORIKO	
TRADICIONAL	
Kokoriko asado	Alitas x 12
Kokoriko apanado (Kokorikronch)	
COLOMBIANOS	
Sopa de pollo, mondongo o legumbres	Arroz con pollo
Ajiaco santafereño	Kalentao de la finca (No aplica para Medellín)
PARA COMPARTIR	
Kombo 8 presas (Asado / Apanado)	Kombo 12 presas (Asado / Apanado)
Kombo 16 presas (Asado / Apanado)	
PERSONALES	
Komby (Asado / Apanado)	Kombo Kokoriko especial (Asado / Apanado)
Kombo Alitas por 6	Kombo big burger
ENSALADAS	
Ensalada de pollo	Ensalada Gourmet
ESPECIALES	
Filete Kokoriko	Chuleta de pollo apanada
Churrasco de pollo	Filete de pechuga apanada del chef

Tabla 8. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia I Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área de mercadeo grupo Conboca.

Tabla 9. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia II

CARTA MENÚ PUNTOS KOKORIKO II	
PARA COMPARTIR	
Papa francesa	Madurito queso y bocadillo
Ensalada Kokoriko	Kokoriyucas
Guacamole	Ensalada primavera
Arroz blanco	Ensalada Campestre
Papa criolla	Porción de frijol con carne
Yucas rellenas de carne	Papa Kokoriko
Yucas rellenas de pollo	Tocineta porción
Papa salada	Mazorca dulce
SNACKS	
Nuggets por 6	Sanduche urbano
Big pollo snack	Sanduche granjero
Rollo kokoriko	Rollo Kokorikronch
MENÚ INFANTIL	
Hamburguesas	Nuggets por 6
Pollo Apanado	Kokorisaurios
MIMO'S	
Brownie con helado	Granizado Mimo's
Mimo's Sunday	Malteada

Tabla 9. Carta menú Puntos Kokoriko de Colombia II Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área de mercadeo grupo Conboca.

1.6 CRECIMIENTO EN VENTAS EN EL ÚLTIMO AÑO

Tabla 10. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 – Canal mesa

MES	2013	2014	Crecimiento	
Enero	10.272.417	10.761.945	4,8%	↗
Febrero	7.971.639	8.347.457	4,7%	↗
Marzo	9.776.362	9.689.970	-0,9%	↘
Abril	8.298.006	9.397.472	13,2%	↗
Mayo	9.510.278	9.725.757	2,3%	↗
Junio	11.019.994	10.425.487	-5,4%	↘
Julio	10.353.716	10.057.784	-2,9%	↘
Agosto	9.783.149	10.106.299	3,3%	↗
Septiembre	9.020.746	8.717.320	-3,4%	↘
Octubre	9.974.843	9.515.559	-4,6%	↘
Noviembre	10.294.361	9.924.314	-3,6%	↘
Diciembre	13.332.860	12.667.805	-5,0%	↘
Acumulado Comparable	119.608.372	119.337.170	-0,2%	↘
Promedio Mes	9.967.364	9.944.764	-0,2%	↘

Tabla 10. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 – Canal mesa Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área financiera grupo Conboca

Las ventas en el canal de mesa para Kokoriko durante el año 2014 presentaron un comportamiento bastante intermitente con respecto al año inmediatamente anterior, es decir, con respecto al año 2013, ya que solo durante cinco meses del año logro incrementar sus ventas siendo este crecimiento significativamente mayor durante el mes de abril con un 13,2%; mientras que el comportamiento de las ventas durante los meses restantes del año fue negativo lo cual se refleja en el acumulado anual comparable negativo al pasar de vender 119.608.372 durante el año 2013 a 119.337.170 en el 2014 (-0,2%), y de igual manera un promedio mes negativo al pasar de 9.967.364 en 2013 a 9.944.764 en el 2014 (-0,2%), ventas poco favorables para este modelo de negocio.

Tabla 11. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 – Canal Llevar

MES	2013	2014	Crec.	
Enero	1.935.630	2.039.369	5,4%	↗
Febrero	1.579.510	1.678.304	6,3%	↗
Marzo	1.992.172	2.198.690	10,4%	↗
Abril	1.647.855	1.892.197	14,8%	↗
Mayo	2.022.561	2.272.055	12,3%	↗
Junio	2.214.560	2.517.547	13,7%	↗
Julio	2.012.362	2.133.739	6,0%	↗
Agosto	1.931.232	2.204.647	14,2%	↗
Septiembre	1.809.597	1.853.958	2,5%	↗
Octubre	1.978.540	2.020.487	2,1%	↗
Noviembre	2.187.220	2.197.176	0,5%	↗
Diciembre	2.812.045	2.803.500	-0,3%	↘
Acumulado Comparable	24.123.283	25.811.669	7,0%	↗
Promedio Mes	2.010.274	2.150.972	7,0%	↗

Tabla 11. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 – Canal Llevar Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área financiera grupo Conboca

Las ventas en el canal de llevar para Kokoriko durante el año 2014 muestran un comportamiento bastante positivo como se puede observar en la tabla 11 siendo este

crecimiento en ventas considerablemente mayor durante los meses de abril (14,8%) y agosto (14,2%) con respecto a las ventas del año inmediatamente anterior; solo durante el mes de diciembre las ventas fueron negativas en un porcentaje muy pequeño por lo cual no logra afectar el comportamiento total de ventas del año en este canal que cerró el año 2014 con un acumulado comparable de 25.811.669 en ventas es decir un crecimiento del 7,0% de igual manera en el promedio mensual al pasar de 2.010.274 en 2013 a 2.150.972 en 2014 representando igualmente un crecimiento de 7,0% en ventas para el canal de llevar.

Tabla 12. Comportamiento en ventas 2014 vs 2013 – Canal Domicilio

MES	2013	2014	Crec.	^
Enero	1.848.733	1.921.564	3,9%	↗
Febrero	1.680.619	1.603.186	-4,6%	↘
Marzo	1.981.123	1.984.290	0,2%	↗
Abril	1.731.703	1.782.093	2,9%	↗
Mayo	1.946.223	1.988.546	2,2%	↗
Junio	2.026.160	2.401.336	18,5%	↗
Julio	1.888.169	1.947.977	3,2%	↗
Agosto	1.882.033	2.039.694	8,4%	↗
Septiembre	1.779.293	1.790.637	0,6%	↗
Octubre	1.886.953	2.004.753	6,2%	↗
Noviembre	2.083.968	2.267.262	8,8%	↗
Diciembre	2.340.697	2.402.483	2,6%	↗
Acumulado Comparable	23.075.673	24.133.822	4,6%	↗
Promedio Mes	1.922.973	2.011.152	4,6%	↗

Tabla 12. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 – Canal Domicilio Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área financiera grupo Conboca

En cuanto a las ventas en el canal domicilios para Kokoriko fue un año positivo al demostrar estas un crecimiento moderado con respecto al año anterior destacando considerablemente el mes de junio con un crecimiento de 18,5% al pasar de vender

2.026.160 en 2013 a vender 2.401.336 en 2014; comportamiento contrario muestra el mes de febrero al ser negativo (-4,6%) pero sin llegar a afectar el comportamiento total del año ya que este tuvo un crecimiento del 4,6% en ventas pasando del año 2013 con 23.075.673 al año 2015 con 24.133.822 y promedio mensual del 4,6%

Tabla 13. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 – Todos los canales de venta

MES	2013	2014	Crec.	T
Enero	14.056.779	14.723.227	4,7%	↗
Febrero	11.231.767	11.629.362	3,5%	↗
Marzo	13.749.657	13.873.530	0,9%	↗
Abril	11.677.564	13.072.367	11,9%	↗
Mayo	13.479.491	13.986.852	3,8%	↗
Junio	15.261.132	15.344.954	0,5%	↗
Julio	14.254.677	14.140.184	-0,8%	↘
Agosto	13.597.086	14.351.260	5,5%	↗
Septiembre	12.610.327	12.362.588	-2,0%	↘
Octubre	13.840.742	13.541.439	-2,2%	↘
Noviembre	14.566.121	14.389.343	-1,2%	↘
Diciembre	18.486.807	17.875.217	-3,3%	↘
Acumulado Comparable	166.812.151	169.290.324	1,5%	↗
Promedio Mes	13.901.013	14.107.527	1,5%	↗

Tabla 13. Comportamiento en ventas puntos propios Kokoriko 2014 vs 2013 –Todos los canales de venta.
Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área financiera grupo Conboca

La tabla 13 muestra el comportamiento en todos los canales de venta de los puntos propios de Kokoriko haciendo un paralelo entre el año 2013 y el año 2014, en el primer semestre del año se ve un crecimiento en ventas resaltando el mes de abril con un crecimiento del 11,9% del año 2014 con respecto al 2013; a diferencia del segundo semestre del año en donde hubo decrecimiento en la mayoría de los meses alcanzando el -3,3% en el mes de diciembre, para este segundo periodo del año el único mes en el

que hubo crecimiento fue en el mes de agosto con un 5,5%; a pesar de este comportamiento hubo un crecimiento anual comparable entre los dos años del 1,5%.

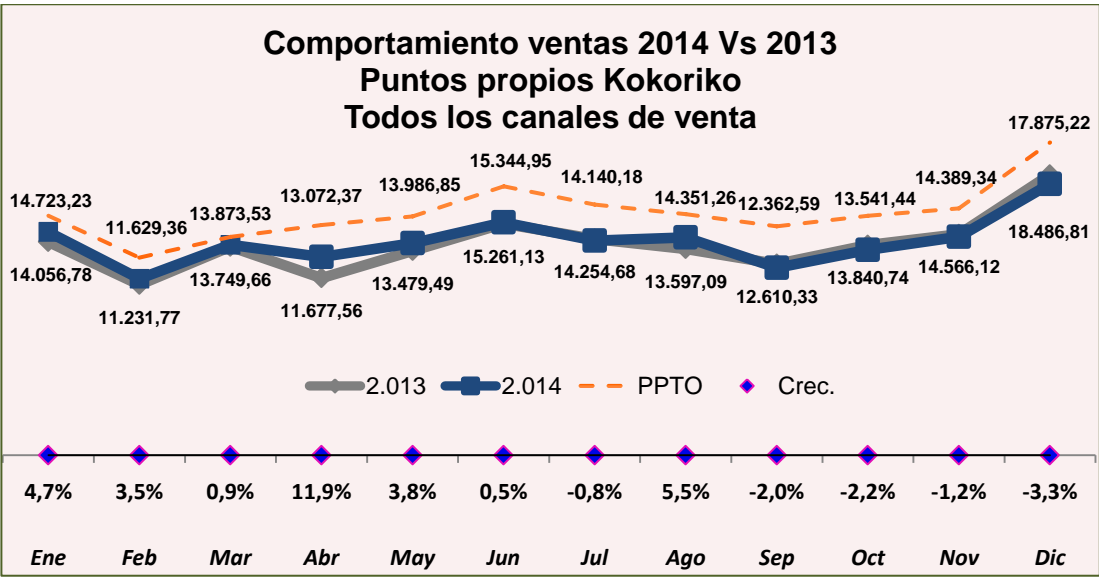


Figura1. Comportamiento en ventas 2014 vs 2013 – Todos los canales de venta. Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por área financiera grupo Conboca (2014)

La figura 1 demuestra los mismos datos proporcionados en la tabla 12, pero en esta figura es de mayor facilidad observar el comportamiento de la curva en venta y el cumplimiento de presupuesto mensual en todos los canales de venta.

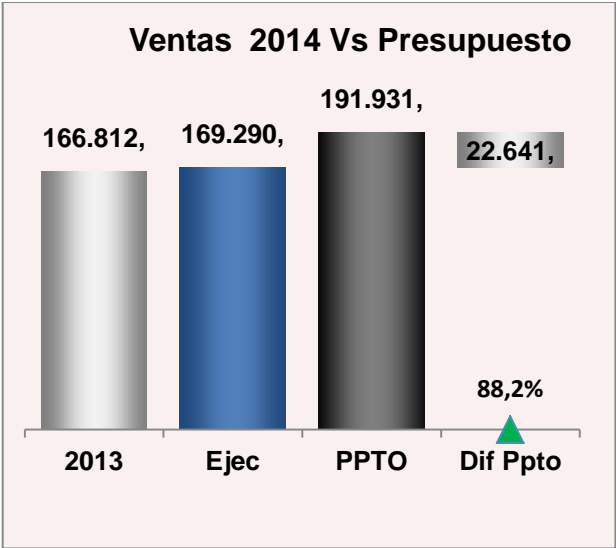


Figura 2. Comportamiento en Ventas Vs Presupuesto – Todos los canales de venta. Fuente: Elaboración

En la figura 2 se demuestra el presupuesto en ventas del año 2014 Vs el presupuesto dispuesto para este año, reflejando así que Kokoriko cumplió en un 88,2% el presupuesto previsto para el año 2014 a pesar de no haber tenido un crecimiento en ventas lo suficientemente relevante.

En conclusión, Kokoriko no tuvo un crecimiento en ventas apreciable en el año 2014 Vs el año 2013, el mejor mes del año para la compañía fue el mes de abril el cual en todos los canales de venta presentó crecimientos elevados a comparación de los demás meses del año, se cree que este crecimiento se debe a la temporada de semana santa celebrada en el país y por la recuperación de ingresos después de la temporada de fin de año, con respecto a los canales de venta se puede observar en las tablas 10, 11 y 12 que las ventas fueron mejores en los canales de domicilio y llevar a diferencia del canal mesa el cual tuvo decrecimiento, se cree que en estos canales son mejores las ventas por el tiempo del servicios, los enganches promocionales y por la estrategia de mercadeo para llegar a sus cliente haciendo uso de herramientas tecnológicas como lo son: atención a servicio telefónico, app de Kokoriko para ios y android, domicilios.com, hellofood, entre otras; mientras que el servicio en mesa es más lento debido a que la marca se está adaptando a un cambio de formato pasando de la atención en mesa a fast casual y su estrategias de mercadeo para este canal no generan el resultado esperado.

1.7 CADENA DE VALOR DE KOKORIKO

La cadena de valor se encuentra dividida entre actividades básicas y actividades de apoyo. Las actividades básicas son logística de entrada, operaciones, logística de salida,

mercadeo, servicios; Las actividades de apoyo son abastecimiento, desarrollo tecnológico, recurso humano, política.

Cadena de Valor Kokoriko

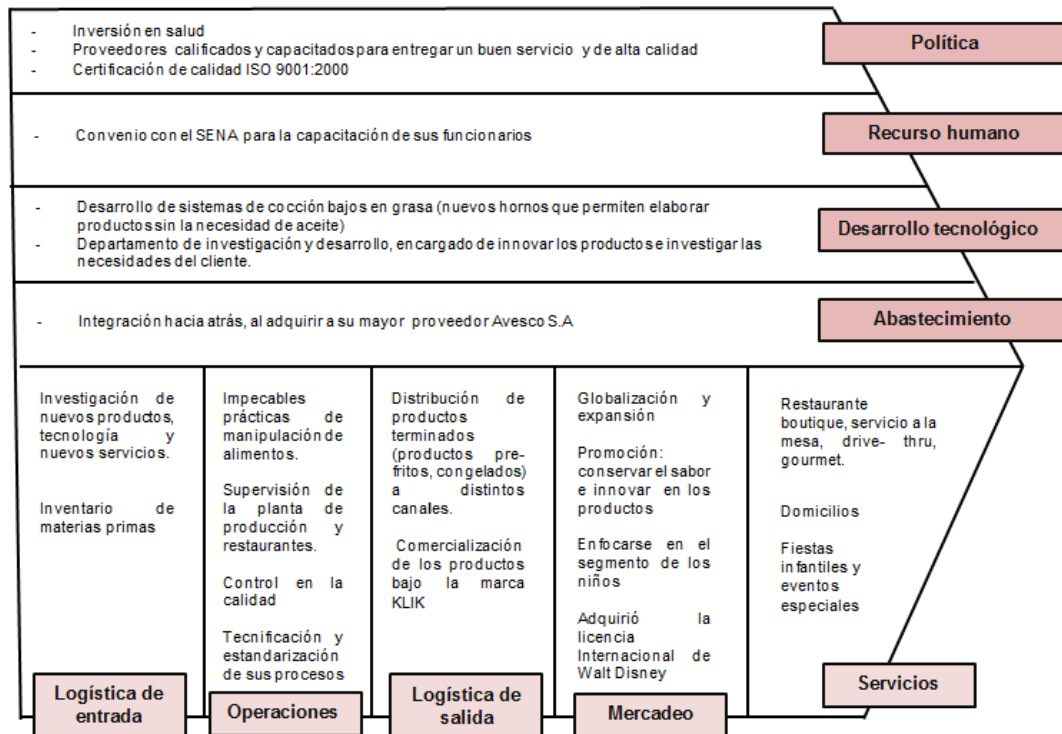


Figura 3. Cadena de Valor Kokoriko Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Documento de Investigación No. 87 – Turbulencia empresarial en Colombia sector restaurantes comidas rápidas: Kokoriko, Frisby y La Brasa Roja

1.8 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

- Kokoriko es una empresa que se ha adaptado con el tiempo a las necesidades del mercado.
- La inversión en tecnología que ha desarrollado ha contribuido al dinamismo en la creación de productos innovadores acoplándose a las nuevas necesidades de los clientes como es el caso del surgimiento de la línea de apanados, prefritos y congelados destinados a la venta en cadenas de supermercados.

- Kokoriko ha expandido su cobertura hacia el mercado norteamericano, diversificando sus productos y generando una nueva propuesta gastronómica gourmet que reúne los sabores tradicionales de la marca.
- Diseño de un nuevo concepto de imagen que trata de adaptarse a los nuevos mercados, sin dejar a un lado los ya consolidados.
- Desarrollo de acreditaciones y sistemas de control de calidad que proporcionan a Kokoriko una ventaja competitiva en el mercado.
- Mejoramiento de infraestructura tanto de la planta como de sus puntos de venta.
- Apertura continúa de puntos de venta tratando de cubrir mayor parte del mercado, generando empleo directa e indirectamente.
- Kokoriko ha considerado las franquicias como un mecanismo eficaz para lograr expansión y crecimiento.

CAPITULO II

LA FRANQUICIA

El capítulo dos titulado Franquicias, desarrolla otra de los temas que se desprende de la temática central de este proyecto, por lo cual en el presente capítulo se trataran aspectos para el conocimiento de este sistema de negocio tales como, su Definición y características; la estructura, objetivos, precio, clausulas, ventajas, desventajas y elementos del contrato de franquicia además de las obligaciones de las partes; los tipos de franquicias, como se dio y qué hacer para que se dé la internacionalización de las franquicias.

En Colombia, historia de las franquicias y la actualidad de las franquicias en Colombia, la inversión requerida en el país para franquiciar, la evolución de este modelo en el país, principales sectores de actividad de las franquicias en Colombia, normatividad y entidades promotoras de la franquicia en Colombia.

Por último en Kokoriko, incursión de la marca Kokoriko con sus franquicias en los Estados Unidos, el desarrollo del nuevo concepto de la marca para sus clientes en ese país, descripción de sus puntos de venta en los Estados Unidos y entrevista con un especialista en el área de mercadeo en Colombia quien por medio de esta ayudará a profundizar en todo lo relacionado con la decisión de llevar el concepto de la marca hacia los Estados Unidos.

2. GENERALIDADES DE LA FRANQUICIA

2.1 DEFINICIÓN DE LA PALABRA FRANQUICIA

Franquicia /fran-ki-cia/n.1: Sistema mercadológico para la distribución de productos y servicios 1: Contrato mediante el cual se licencian marcas y asistencia técnica para la operación de un negocio. (González Calvillo & González Calvillo, Franquicias: La revolución de los 90, 1994)

2.1.1 Definición de franquicia como modelo de negocio

Donald D. Boroian, presidente y fundador de la consultora especializada en franchising más importante del mundo describe a la franquicia con “formato de negocio” como un método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona a comercializar productos y servicios bajo su nombre y marca registrada, observando estrictamente un sistema que él estipula. A cambio, el franquiciado, como se denomina esa persona (u organización), abona derechos y, generalmente, una regalía en forma permanente. Además, el franquiciado se hace cargo de la totalidad de los costos de la puesta en marcha del negocio. (Boroian, ¿Que es el franchising?, 1993)

En el libro Franquicias: La revolución de los 90` se denomina a la franquicia como un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante le otorga a la otra, denominada, franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (Know how), para la efectiva y consistente operación de un negocio. En efecto, en la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre

comercial, el franquiciante le transmite al franquiciatario una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio franquiciado. (González Calvillo & González Calvillo, Las franquicias y sus figuras análogas, 1994)

Por otra parte en el libro Franquicias - Como multiplicar su negocio los autores mencionan “que ante todo una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores, que concierne a dos niveles de personas: el franquiciador quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador”. (Raab & Matusky, 1999)

UNIDROIT¹ propone como definición de franquicia: “operación contractual entre un franquiciante y un franquiciado, en la cual el franquiciante ofrece o es obligado a mantener un interés permanente en el negocio del franquiciado, en aspectos tales como el Know how y la asistencia técnica. El franquiciado opera bajo un nombre comercial conocido, un método y un procedimiento que pertenece o es controlado por el franquiciante, en el cual el franquiciado ha hecho o hará una inversión sustancial en su propio negocio con sus propios recursos” (Guzmán López, 2008).

¹ International Institute for the Unification of Private Law – Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado, es una organización intergubernamental independiente con sede en la Villa Aldobrandini en Roma. Su objetivo es el estudio de las necesidades y métodos para modernizar, armonizar y coordinar el derecho privado y comercial en particular entre estados y grupos de estados, y formular los instrumentos de derecho uniforme, principios y normas para alcanzar esos objetivos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA FRANQUICIA

Según (Marzorati, 2001) la franquicia reúne las siguientes características:

- Independencia de las partes, cada parte es jurídica y financieramente independiente de la otra.
- Cooperación, El franquiciado no solo debe usar la marca y los símbolos comerciales del franquiciador, sino también seguir sus instrucciones.
- Permanencia de la relación, es una relación continua de distribución.
- Formato uniforme, es un rasgo ligado a la marca y nombre comercial, signos distintivos que identifican al producto o servicio, que se manifiesta en casi todos los contratos de franquicia, a través de cláusulas tipo negociadas a base de disposiciones preestablecidas por el franquiciante.

2.3 OBJETO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

El Objeto del contrato de franquicia es transferir o conceder el Know How de la propiedad intelectual dentro de un área geográfica determinada con el fin de explotarla comercialmente en un negocio o empresa. (Londoño Alvarez M. F., El objeto contractual, 2005)

2.4 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Los elementos del contrato de franquicia se agrupan así:

- Licencia de marca: A través de ella, el franquiciante transmite legalmente al franquiciado los derechos que, como titular ejerce sobre la marca, junto con una serie de métodos y normas operativos que garantizan una comercialización uniforme.

(Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)

- Transferencia del Know How: Es el elemento clave que abarca no solo la venta de un producto o servicio sino el esquema de venta exitoso incluyendo los métodos de administración y la gestión del negocio. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)
- Regalías: la regalía o “royalty” es el pago generalmente mensual que hace el franquiciado al franquiciante, durante la vigencia del contrato por concepto de los beneficios derivados de la explotación de la franquicia. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2005)
- Canon: llamado también cuota inicial o “franchise free” es el pago que debe realizar el franquiciado una única vez como “Derecho de Entrada” al comprar su participación en la red de negocios del franquiciante. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)
- Territorio: Fijación del área geográfica en donde el franquiciatario desarrollará la actividad comercial. (Castellanos Peñafiel, En contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)
- Asistencia del franquiciante al franquiciatario: este elemento que distingue al contrato de franquicia de otros contratos, es plasmado en los manuales de operación en donde se incluyen temas de recursos humanos, publicidad, contabilidad, producción, promoción y mantenimiento. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos , 2005)

- La no competencia y las posibilidades de subfranquiciar: este elemento tiene como objetivo evitar que alguna de las partes del contrato realice actos de competencia desleal y de igual manera prohíbe (si es el caso) de subcontratar la franquicia a terceros. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)
- Confidencialidad: este elemento pone en obligación al franquiciatario a poner en secreto el Know How y la demás información confidencial por ser esta clave del éxito del negocio. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)
- Plazo de duración del contrato: generalmente este plazo de duración tiende a establecerse lo suficientemente largo para recuperar el capital inicial. (Castellanos Peñafiel, El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos, 2006)

2.5 NATURALEZA JURÍDICA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato franquicia como cualquier otro acuerdo de voluntades abarca las siguientes características:

- Bilateral, porque ambas partes se obligan. (Colombia, 2014) La primera a transmitir su “Know How” y todos aquellos derechos de propiedad industrial necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio, y la otra por su parte se obliga a pagar un precio por esto, a cumplir con los manuales para el funcionamiento del negocio y a no revelar esta información.

- Oneroso, porque implica contraprestación ya que cada una de las partes obtiene una utilidad y gravámenes recíprocos. (Colombia, 2014)
- Consensual, porque se perfecciona por el simple acuerdo de voluntad de las partes, puede ser verbal incluso antes de firmar el contrato o entregar aquello que se negoció. (Colombia, 2014)
- Atípico o innominado, Porque por sus características, no se encuentra reguladas específicamente en una norma jurídica.
- Adhesivo: Las cláusulas son redactadas por el franquiciador y el aceptante en este caso el franquiciatario se adhiere o no al mismo, aceptando o rechazando el contrato, estas cláusulas no pueden ser modificadas unilateralmente por el franquiciatario. (Adaptado desde la definición de este tipo de contrato).
- De ejecución sucesiva, porque existe un tiempo estipulado para el cumplimiento de las obligaciones de cada una de las partes.
- Las obligaciones son de resultado, porque las obligaciones debe generar un resultado determinado por las partes.
- De colaboración empresarial, porque tanto el franquiciador como el franquiciatario persiguen un mismo objetivo, en este caso el éxito del negocio.

Tabla 14. Obligación de las partes

Franquiciador	Franquiciatario
1. Transferir el uso del Know How y la propiedad intelectual de su negocio en un área geográfica determinada.	1. Debe pagar el precio o la contraprestación por esta transmisión del uso del Know How y propiedad intelectual.
2. Garantizar la tenencia, el uso, la explotación económica y el disfrute pacífico de este Know How y propiedad intelectual al franquiciatario frente a terceros durante toda la vigencia del contrato.	2. Debe usar el Know How y la propiedad intelectual cedida para explotar comercialmente el negocio o la empresa sin atentar contra los derechos del franquiciante.
3. Debe proporcionar la capacitación, el entrenamiento y los manuales técnicos y operativos del negocio al franquiciatario.	3. Debe informar al franquiciante de las violaciones que sufra o llegare a sufrir su Know How y propiedad intelectual, con el fin de que este las haga valer frente a terceros.
	4. Debe permitir el derecho de auditoría fiscal, financiera y contable, y la inspección del negocio al franquiciante, para que este supervise y controle que el objetivo del contrato y sus obligaciones están siendo debidamente ejecutados por el franquiciatario.

Tabla 14. Obligación de las partes, Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005)

2.6 TIPOS DE FRANQUICIAS

Las franquicias se pueden clasificar de dos maneras, según su naturaleza y de acuerdo con el territorio:

2.6.1 Franquicias según su naturaleza

Según su naturaleza las franquicias pueden ser industriales cuando involucra la producción, de distribución o de formato cuando se refiere a la actividad comercial directamente con el cliente final. (Muñoz Mosquera, La franquicia uan estrategia de crecimiento empresarial, 2010)

2.6.2 Franquicias de acuerdo con el territorio

De acuerdo con el territorio las franquicias se pueden dividir en tres tipos:

Franquicia Individual, es aquella franquicia que se otorga a una persona, grupo de personas o a una empresa quienes operarán una única unidad comercial en un territorio geográfico definido. (Boroian, Tipo de franquicias, 1993)

- Franquicia de desarrollo regional o de unidades múltiples, es aquella franquicia que se concede a una persona, grupo de personas o a una empresa otorgándose el derecho a establecer un numero designado de franquicias en un territorio determinado. (Boroian, Tipo de franquicias, 1993)
- Franquicia master o subfranquicia, es la franquicia que se otorga a una persona, grupo de personas o a una empresa permitiendo ofrecer y vender varias franquicias a subfranquiciados que serán operadas generalmente bajo la administración y supervisión del subfranquiciante, en donde el franquiciante es el responsable de capacitar y efectuar periódicamente visitas de inspección, a cambio, participa tanto de los honorarios como de las regalías de las subfranquicias a cargo. (Boroian, Tipo de franquicias, 1993)

2.6.3 Otros tipos de franquicias:

- Franquicia corner, es aquella franquicia que lleva a cabo su actividad dentro de otro establecimiento de comercio, esta a su vez se puede ser fija que se encuentra en los supermercados, almacenes de cadena o almacenes de grandes superficies; móvil que puede estar en eventos de diferente índole, como eventos sociales, deportivos,

políticos, culturales etc. (Muñoz Mosquera , La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial, 2010)

- Franquicia asociativa, es aquella en donde el franquiciatario tiene acciones, participación económica dentro del capital de la sociedad franquiciadora. (Muñoz Mosquera, La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial, 2010)
- Franquicia financiera, es aquella en la cual el franquiciatario únicamente aporta capital (Muñoz Mosquera, La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial, 2010)
- Pluri-franquicia (Co-branding), es aquella en donde un mismo establecimiento se comparte por dos o más unidades franquiciadas de diferentes enseñas comerciales; estas unidades franquiciadas venden productos que no compiten entre sí pero que se complementan entre sí. (Muñoz Mosquera, La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial, 2010)

2.7 EL PRECIO DEL CONTRATO

El precio del contrato de las franquicias está compuesto por dos variables o elementos mencionados anteriormente, el primero el canon mensual o regalía, el cual es determinado mensualmente teniendo en cuenta el porcentaje de ventas de cada mes, este canon varía de acuerdo al negocio ya que puede ir entre el 2% y el 25% aproximadamente. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005)

La segunda variable del precio del contrato es el precio de la franquicia, el cual es el pago que se realiza en el momento de perfeccionar el contrato; con este pago se otorga el

derecho a la asistencia esencial por parte del franquiciante al franquiciatario para emprender su negocio tales como:

- Manuales técnicos y operativos del negocio
- Instalación de equipos y muebles
- Material publicitario para la inauguración
- Especificaciones físicas y técnicas del lugar donde funcionará el negocio

Las anteriores variables mencionadas siempre deben incluir dentro del precio del contrato de franquicia internacional, pero al tratarse de franquicias nacionales o locales, la variable de precio de franquicia suele no incluirse dentro del precio del negocio pero esto hace que se cree desconfianza de las franquicias y franquiciantes que no negocian este punto reflejando así la falta de asesoría o acompañamiento repercutiendo en el futuro y éxito del negocio. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005)

2.8 CLÁUSULAS DEL CONTRATO

Las siguientes cláusulas que requieren ser analizadas por cada una de las partes porque de estas depende el alcance legal y comercial del contrato:

- Determinación o fijación del área geográfica de explotación, en esta cláusula se determina o asigna el territorio específico en que la franquicia desarrollará la explotación económica del negocio, considerando el tipo de franquicia que será ya sea unifranquicia o franquicia individual, o franquicia máster que comprende una zona o área geográfica más amplia que se otorga a un franquiciatario y que este podrá subfranquiciar a otros franquiciatarios. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005)

- Término de duración del contrato, aquí se pacta el término de duración del contrato el cual debe ser lo suficientemente extenso para permitir que la inversión inicial realizada por el franquiciatario sea recuperada y que de igual manera permita el crecimiento económico del negocio. Existe la posibilidad de ampliar este término de duración con el fin de mantener el negocio pero esto debe pactarse con antelación dentro de las cláusulas del contrato. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia , 2005)
- Derechos de auditoría e inspección por parte del franquiciante, esta cláusula estipula que el franquiciante está en todo su derecho de auditar en el momento que desee la contabilidad e información financiera de la franquicia ya que con esta información se define el canon o regalía mensual que debe pagar el franquiciatario. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005).

Por otra parte la inspección es un derecho que atañe al franquiciante ya que este al otorgar los manuales técnicos y operativos del negocio a un franquiciatario, debe vigilar y supervisar su debido cumplimiento para el manejo y explotación comercial de la franquicia. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia , 2005)

- Exigencia de contratar una póliza de seguros de responsabilidad civil del franquiciatario con el franquiciante, con esta cláusula el franquiciante asegura los riesgos en los que pueda llegar a incurrir al perder el control del negocio dentro o

fuera del país, en el dado caso de ser demandado por un tercero. Este valor se fija con respecto al riesgo de inseguridad jurídica del lugar donde se halla ejecutado el contrato y de acuerdo al riesgo del negocio franquiciado. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia en Colombia , 2005).

- La fijación de las limitaciones al franquiciatario al uso del Know how y propiedad intelectual del franquiciante, en esta cláusula también se incluyen los deberes que debe asumir el franquiciatario frente a la confidencialidad de información y así las limitaciones que favorecen al franquiciante en sus derechos de autor, marcas, nombre, patentes y secretos industriales. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005).
- El pacto denominado Grant – Back, esta cláusula tiene relación al deber que tiene el franquiciatario de informar al franquiciante de los nuevos descubrimientos, métodos y/o procesos que mejoren los bienes de propiedad intelectual ya realizados por el franquiciante sin que el franquiciatario reciba alguna remuneración por esto. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia , 2005).
- El pacto del derecho de obtener nuevas actualizaciones y mejoras a favor del franquiciatario, en esta cláusula el franquiciatario se debe asegurar de que el franquiciante informe acerca de las nuevas actualizaciones y mejoras del know How sin necesidad de reajustar el precio del contrato. (Londoño Alvarez M. , El contrato de franquicia internacional en Colombia, 2005)

- El pacto de la obligación de registrar el contrato de franquicia en la superintendencia de industria y comercio (en caso de Colombia) es de vital necesidad que el contrato de franquicia realizado por las partes sea registrado en la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio). (Londoño Alvarez M. F., El contrato de franquicia internacional en Colombia , 2005).

2.9 VENTAJAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Las ventajas en el contrato de franquicia son tanto para el franquiciante como para el franquiciatario:

- Capital, Algunas empresas exitosas para expandirse optan por vender acciones para obtener dinero pero a su vez renuncian a una parte de su autonomía y control; sin embargo la franquicia es un método de expansión eficiente en donde se obtienen regalías sin abandonar el control de la empresa y sus activos. (Boroian , Los pro - El capital , 1993).
- Rápida expansión, crecimiento y desarrollo, La franquicia permite saturar un mercado existente y penetrar nuevos mercados, y a medida que crece se pueden emplear los ingresos devengados para construir nuevas unidades de negocio en áreas en donde se percibe la necesidad de saturación del mercado para limitar el acceso a la competencia, por lo tanto la franquicia es un sistema de expansión que permite al empresario pequeño transformarse en una fuerza dominante de un mercado por el hecho de ser el primero en llegar, como menciona John Edwards de Pilot Air Freight “La contratación de franquicias permite que su compañía crezca

con rapidez pero usando el dinero de los demás”. (Boroian, Los pro, 1993) (Matusky & Raab , Los beneficios de las franquicias, 1999).

- Mano de obra comprometida y leal, el otorgamiento de franquicias es una formula increíble para atraer personas competentes y entusiastas a una organización, los franquiciatarios se convierten no solo en aporte de capital sino en el aporte de fuerza de trabajo leal y comprometida, la inversión del franquiciatario no es solo en dinero sino también en amor propio y orgullo. (Matusky & Raab, Los beneficios de las franquicias, 1999).
- Satisfacción personal, Brian Tomas dice “La capacidad de duplicar con éxito su negocio a menudo refleja un concepto acertado, vinculado a una administración competente”, reproducir una y otra vez un negocio a nivel regional o nacional es prueba que el concepto de franquicia es válido y funciona, y el éxito evidencia que su producto o servicio satisface una necesidad del mercado; al hablar de satisfacción personal se refiere a la satisfacción que nace por parte del franquiciador al observar la transformación de éxito del franquiciatario. (Matusky & Raab , Los beneficios de las franquicias, 1999).
- Grupo de talentos, Niel Balter de California Closets “Creo que una de las mayores ventajas de las franquicias radica en el grupo de talentos creativos que se forma con los franquiciatarios” y “Con frecuencia el triunfo depende de la creatividad y la imaginación.” (Matusky & Raab , Los beneficios de las franquicias, 1999).

Un sistema de franquicias permite compartir los talentos, ideas y opiniones de un grupo de personas competentes que comparten las mismas metas que el franquiciador, esto es una estrategia que una compañía por si sola nunca podría tener.

- Diseminación de riesgos, esta es una ventaja para el franquiciado porque al otorgar una franquicia los franquiciatarios cargan con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad. (Matusky & Raab , Los beneficios de las franquicias, 1999).
- Menores gastos publicitarios y mayor difusión, Para crecer hace falta publicidad y las cifras de publicidad son demasiado elevadas, para las franquicias hay una ventaja en este punto pues de al tener una compañía de franquicias, los franquiciatarios crean un fondo para financiar dichas campañas publicitarias para captar la atención de los clientes e informarlos acerca de sus nuevos productos, promociones etc. (Matusky & Raab , Los beneficios de las franquicias, 1999) (González Calvillo & González Calvillo, Principales ventajas, 1994).
- Fortalecimiento de la marca, El crecimiento de una compañía es el mensaje de más impacto para los consumidores, mayor servicio y apoyo al cliente al acercar dichos productos o servicios cada vez más por medio del otorgamiento de franquicias; es así como una franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca, relacionándola con el producto y el punto de venta. (González Calvillo & González Calvillo , Principales ventajas, 1994).

2.10 DESVENTAJAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

En este contrato encontramos desventajas tanto para el franquiciante como para el franquiciatario; en primer lugar el franquiciante se enfrentara a desventajas en términos legales y de control debido a que estas dependerán del manejo que realice el franquiciatario del negocio, igualmente, como cualquier otro negocio también se enfrenta a la estabilidad que viva en términos legales, políticos, sociales y económicos el país del franquiciatario.

Mientras que el franquiciatario se enfrenta a desventajas dirigidas más hacia la poca libertad o margen de creatividad e innovación que puede llegar a tener para el manejo del negocio debido a que siempre estará bajo la inspección y vigilancia del franquiciante y sus representantes.

Para mencionar más específicamente las posibles desventajas que enfrentan las partes de este contrato se mencionaran a continuación:

- Reducción de la independencia, ya que este modelo de negocio modifica la manera en que un franquiciante ve a su propio negocio, al estar dispuesto a franquiciar su negocio debe compartir marca, experiencia, conocimientos en general su empresa con terceros, en pocas palabras estará comercializando el concepto entero de su negocio más que un producto. (González Calvillo & González Calvillo , Principales desventajas, 1994)

Si el franquiciante no cumple con esta obligación de manera debida las repercusiones más extremas que podría tener esta desventaja seria el enfrentarse a demandas de mayores soportes técnicos, el no pago de regalías, con los litigios

del caso. El franquiciante siempre debe generar ideas de éxito y motivación para sus franquiciatarios para justificar su participación permanente en el negocio. (González Calvillo & González Calvillo , Principales Desventajas, 1994).

- Reducción del control sobre las unidades franquiciadas, en algunas ocasiones en cuanto la operación la autoridad del franquiciante se puede ver algo delegada al simple hecho de solo brindar una serie de recomendaciones, lo que representa una fuerte desventaja; el franquiciatario cuenta con una autonomía en tema de operación y este criterio en muchos momentos no encaja con los procesos estipulados o las decisiones requeridas para el funcionamiento diario de un negocio. (González Calvillo & González Calvillo , Principales desventajas, 1994).

Para evitar este tipo de riesgo el franquiciante debe realizar una muy buena selección de sus franquiciatarios para que no existan omisiones o incumplimientos, sabiendo siempre que no podrá pretender tener el control completo y absoluto de la operación de sus franquiciatarios. (González Calvillo & González Calvillo , Principales desventajas, 1994).

- Crecimiento inmanejable, en muchas ocasiones los franquiciantes resultan ser mucho mejores para vender franquicias que operadores comerciales, pero cuando crecen tanto el negocio como modelo de franquicia puede llegar a ser inmanejable, y la caída puede ser repentina y espectacular. De igual manera existen formas para controlar el crecimiento producido por el franchising, tales como vender las franquicias dentro del área geográfica fácilmente controlable

hasta que la organización sea capaz de manejar una expansión más rápida. o vender un número limitado de estas por lo menos en las etapas iniciales de este modelo. (Boroian, Los contra , 1993).

- Mercados en proceso de cambio, esta puede llegar a ser una desventaja cuando los franquiciantes no están al tanto de los cambios que suceden en su entorno o área geográfica y pueden no llegara darse cuenta de que están desactualizados o inclusive es que esto los puede estar llevando a la quiebra. (Boroian , Los contra , 1994).
- Rentabilidad por unidad, como se sabe en este modelo de negocio se está cambiando una utilidad por una regalía, generalmente un porcentaje de ventas totales, en las unidades que son exitosas el porcentaje es mucho más bajo que el lucro total de este pero esta desventaja se puede manejar por medio de otras ventajas de este modelo tales como el riesgo mínimo de capital, la rápida expansión y el poder de compra colectivo. (Boroian , Los contra , 1994).
- Selección de franquiciatarios idóneos, este es el paso más importante al momento de decidir franquiciar un negocio, haya que con la gran cantidad de oportunidades existentes de franquicias, los franquiciantes deben competir entre sí para conseguir a los franquiciatarios más experimentados. Por esta razón para no incurrir en este riesgo desde el primer momento se debe atraer al franquiciatario y luego se debe firmar el contrato con el mejor potencial de éxito. (Boroian, Los contra , 1994).

- Mayor grado de exposición a conflictos y acciones judiciales, relacionada directamente con los riesgos de pérdida de independencia y control, los conflictos o juicios son otra desventaja, estos problemas no suelen existir mientras los franquiciados tengan éxito pero llegan cuando no lo tienen, los franquiciantes venden su modelo de negocio con una gran carga emocional y los franquiciatarios compran oportunidades y la posibilidad de poder triunfar por sí mismo ambas partes arriesgan con la esperanza de que todo marcha siempre, cuando la franquicia no es exitosa el franquiciante estaría perdiendo dinero; lo mismo sucede con los franquiciatarios quienes también rompen la promesa de no presentar procesos legales cuando pierden dinero; estas pueden ser impuestas por motivo de fraude hasta por capacitación insuficiente, etc. Los costos de estos procesos legales pueden llegar a ser significativamente elevados. (Boroian , Los contra , 1994) (Matusky & Raab , Las desventajas de las franquicias , 1999).
- Relación a largo plazo, al otorgar una franquicia se establece inmediatamente una relación que tiende a ser larga, la duración de este contrato depende de las necesidades de cada negocio pero por razones de tranquilidad los franquiciatarios siempre buscan que este sea a largo plazo para garantizar la estabilidad de sus inversiones. (Matusky & Raab , Las desventajas de las franquicias , 1999).
- Restricciones impuestas a los franquiciadores, las restricciones de autoridad representan una desventaja muy seria, cuando una compañía no es lo completamente flexible como lo son los franquiciatarios quizá no es

conveniente que otorgue franquicias. (Matusky & Raab , Las desventajas de las franquicias , 1999).

2.11 INTERNACIONALIZACIÓN DE FRANQUICIAS

Para hablar acerca de la internacionalización de las franquicias es importante resaltar el papel de los Estados Unidos pues en ningún país del mundo las franquicias se han desarrollado con tanta fuerza, sin embargo, es importante analizar como este modelo de negocio se ha internacionalizado en otros países.

Fue en la década de los sesenta cuando comenzó a producirse la internacionalización de las franquicias. Para 1971, se encontraban operando 156 franquicias norteamericanas con 3365 unidades comerciales fuera de los Estados Unidos, la mayor parte de estas compañías otorgan franquicias fuera del mercado principalmente en países como Canadá, Japón, Reino Unido, Francia, Italia y Australia, transformándose en franquicias multinacionales que comparten su marca, concepto y fórmulas de éxito a nivel internacional. (González Calvillo & González Calvillo , La internacionalización de las franquicias, 1994).

Esta internacionalización y exportación de franquicias es dada principalmente por la globalización de los mercados, la creación de zonas de libre comercio y la interrelación de los países, por esta razón se hace más fácil la introducción y la promoción de una franquicia extranjera en un nuevo mercado en donde se genera demanda de aquellas franquicias antes de hacer presencia allí.

Como consecuencia del fenómeno de la globalización con el pasar del tiempo se han uniformado las necesidades y los hábitos de los consumidores a nivel mundial, por otra

parte tiende a reducirse la probabilidad de error en la introducción de una franquicia a un nuevo mercado con el apoyo de estudios previos en donde se incluyen las investigaciones de mercado que permiten identificar si existe la necesidad de modificar el concepto original asegurando su mejor introducción al mercado. (González Calvillo & González Calvillo, La internacionalización de las franquicias , 1994)

Tal es el caso de McDonald's en la Unión Soviética y Kentucky Fried Chicken a China en donde la internacionalización y del rompimiento de las barreras tradicionales son un claro ejemplo para demostrar el alcance de las franquicias. (González Calvillo & González Calvillo, La internacionalización de las franquicias , 1994).

Para que se dé la internacionalización de una franquicia es recomendable seguir una serie de fases las cuales aportan a este proceso:

- Fase I – Estudios Previos, esta fase está conformada por los estudios de mercado, los estudios legales y la viabilidad financiera.
- Fase II – Selección de Países, en esta fase se realiza la segmentación de países para encontrar una manera de adaptación en donde se incluyen criterios como la proximidad geográfica, sensibilidad hacia la franquicia, oportunidades internacionales y mercados emergentes.
- Fase III – Forma de Ingreso “aterrizaje” al mercado, en esta fase existe diferentes formas que permiten la introducción de la franquicia al mercado objetivo tales como: Master franquicia, Alianza estratégica (joint venture), o la franquicia directa. (Baena Graciá & Cerviño Fernandez, www.acede.org, 2009)

Master Franquicia Internacional: consiste en reclutar a un franquiciatario quien reproduce la franquicia en una zona exclusiva del país seleccionado además de la unidad individual de negocio. Por lo tanto, se encargará de actuar como franquiciador en su área, siendo el propietario del negocio en la misma mientras dure el contrato, quien tendrá el derecho de incorporar otros franquiciados, seleccionarlos, autorizar la concesión de la franquicia, firmar los contratos, formar al franquiciatario y prestar todos los servicios y obligaciones propias del franquiciador en su zona, cobrar el 100% del canon y del royalty que paga el franquiciatario y pagar a su vez un master canon y un master royalty al master franquiciador. (Soler, 2013).

Alianza Estratégica o Joint Venture: es empleada en la franquicia internacional, como medio para resolver problemas de financiación pero también como medio para asegurar que el franquiciador comparte los riesgos. Se utilizan junto a contratos de desarrollo o contratos de franquicia principal en particular, en estos casos el franquiciador y un socio del país seleccionado crean una joint venture que adopta la forma de una corporación, sociedad o trust. (UNIDROIT, 2005).

Esta joint venture celebra entonces un contrato de franquicia principal con el franquiciador, convirtiéndose en sub-franquiciador y procede a abrir unidades de franquicia y a otorgar sub-franquicias de la misma manera que un sub-franquiciador normal. Una de las principales ventajas que se logran mediante el uso de una joint venture en franquicia es la contribución económica que el franquiciador puede efectuar a la operación en general. (UNIDROIT, 2005).

La franquicia directa, la compañía otorga franquicias individuales en el país extranjero, es necesario realizar un adecuado seguimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el franquiciatario por lo tanto se requiere de visita regular o de la creación de una estructura empresarial mínima en el país de destino por parte de la cadena franquiciadora. Este sistema de franquicia como forma de entrada a nuevos mercados es similar a la franquicia ordinaria realizada en el mercado doméstico, en un entorno internacional, que suele ser más complejo y desconocido. (Baena Graciá & Cerviño Fernandez , www.acede.org, 2009)

En algunos casos en donde la cadena franquiciadora desee tener el control de las operaciones, tendrá que realizar inversiones directas, permitiendo a la cadena tener gran control sobre las operaciones e implicando elevados niveles de inversión y riesgo; razón por la cual, la inversión directa no es muy usual en el sistema de franquicia, pues la principal razón por la que una cadena decide franquiciar su marca es para conseguir una expansión rápida del negocio llevando un bajo nivel de riesgo. (Baena Graciá & Cerviño Fernandez, www.acede.org, 2009)

2.12 FRANQUICIAS EN COLOMBIA

A mediados de los años 70 la normatividad en Colombia no permitió el ingreso de las franquicias de McDonald's y Wimpy por considerarse como tecnología blanda y por tanto no se justificaba remisión de regalías al exterior. (Valencia H., 2002)

En los 80, todavía no estaba aceptada la idea de la globalización, ni de la apertura de mercados y Latinoamérica estaba atravesando una de las peores crisis económicas de su historia. (Vives Franco & Jaramillo Lema, 2011) Para el año 1980 la primera franquicia

en formalizarse en Colombia fue Burger King; para la década de los 90, se creó un ambiente propicio para la llegada de franquicias al país gracias a la apertura, avances en materia de eliminación de barreras arancelarias y tramitológicas, junto con mayor protección a la propiedad industrial e intelectual, surgiendo nuevos modelos norteamericanos mediante franquicias master, individuales, asociativas y otros mediante puntos propios como: Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Domino's Pizza, McDonald's, Yogen Fruz, Futurekids, Mail Boxes, Subway, Holiday Inn, Travelodge, Howard Johnsons, Blockbuster, Gymboree, Dollar Rent a Car, Norwalk, Serta, Perky's, entre otros. (Alvarez H. M. T., 2002).

De igual manera las franquicias colombianas aparecen bajo diferentes modalidades a partir de mediados de los 80's con la apertura de Kokoriko, la pionera de la modalidad y líder de comidas rápidas en el país, seguida de Presto y Frisby. En los 90's surgen Sándwich Cubano, Hamburguesas del Corral, Crepes and Waffles, Totto, Pronto, Mimo's, Palos de Moguer, Ventolini, Azúcar, Jeans and Jackets y Caribu, entre otros. (Alvarez H. M. , 2002)

Para el año 2002 existía una red 110 franquicias, al corte del 2010 el país contaba ya con más de 400 redes que implicaban 6900 establecimientos franquiciados dentro de estos 150 extranjeros. (Portafolio.co, 2011). Para el año 2011 Colombia era el cuarto mercado de Latinoamérica con mayor número de franquicias después de México, Brasil, Argentina encontrándose por encima de Chile y Venezuela, al día de hoy el país cuenta con más de 500 redes de franquicias. (Portafolio.co, 2011)

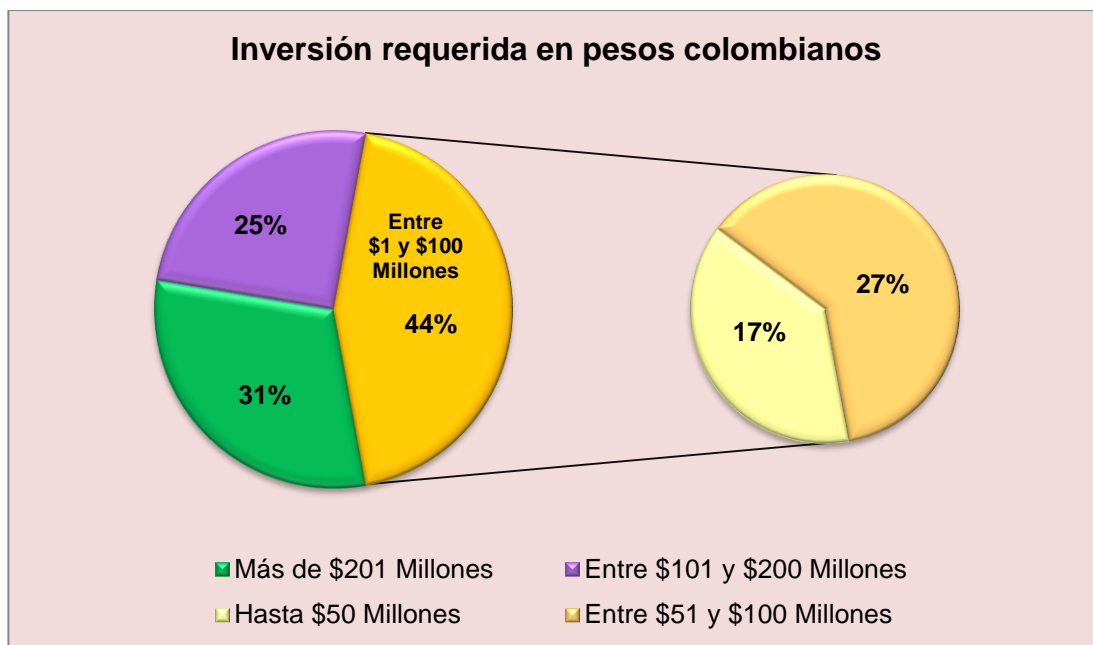


Figura 4 Inversión requerida en pesos colombianos Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquicias (2014)

En la Figura 4 se observa la inversión que requieren los modelos de negocio que franquician en el país actualmente, expresado en el porcentaje que representan entre la totalidad existentes en el país así: El 44% de los modelos de negocio que franquician en Colombia, requieren inversiones menores a los 100 millones de pesos, dentro de este porcentaje el 17% requieren una inversión de hasta 50 millones de pesos mientras que el 27 % restante requieren una inversión entre 51 y 100 millones de pesos; el 25 % de los negocios que franquician en Colombia requieren una inversión entre 101 y 200 millones de pesos y el porcentaje restante es decir el 31% requieren una inversión superior a los 201 millones de pesos.

2.13 DATOS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA

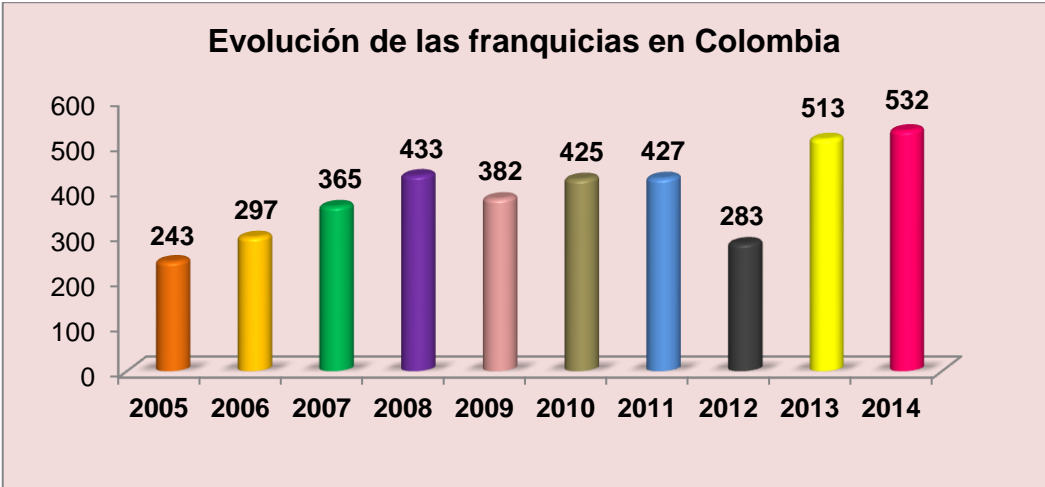


Figura 5 Evolución de las franquicias en Colombia Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquias (2014)

En la figura anterior se demuestra la evolución del ingreso de franquicias en Colombia en los últimos once años, se evidencia de Junio de 2013 a Junio de 2014, un crecimiento del 3,7% pasando de 513 a 532 unidades, aumentando en 19 nuevos modelos de negocio durante este periodo de tiempo, es decir aproximadamente 8000 establecimientos bajo esta figura, generando entre 35.000 y 40.000 empleos. (Portafolio.co, 2014)

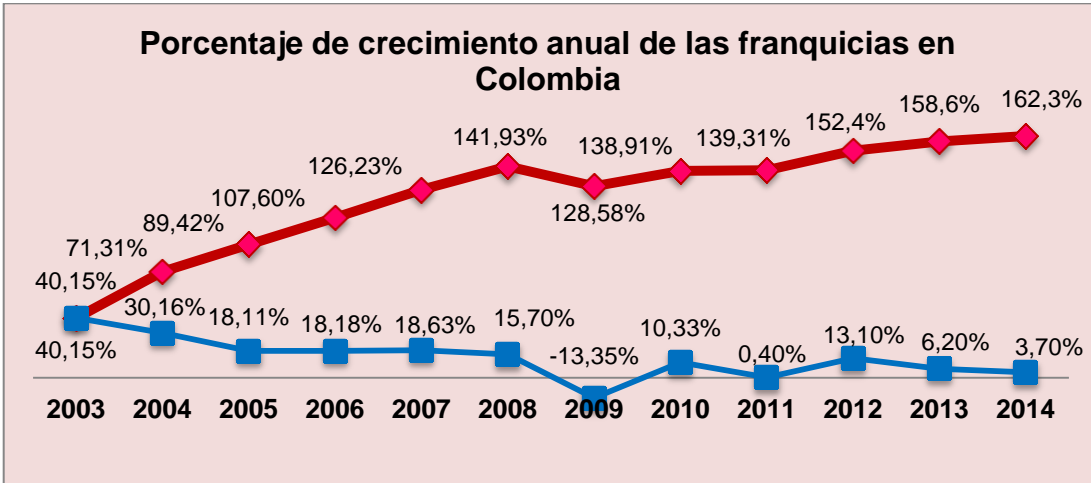


Figura 6 Porcentaje de crecimiento anual de las franquicias en Colombia Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquias (2014)

En la figura anterior observamos nuevamente el crecimiento del ingreso de franquicias a Colombia representado en porcentaje, la curva de color rojo de la parte superior demuestra la sumatoria del crecimiento de cada año junto al del año inmediatamente anterior, por otra parte, la curva azul de la parte inferior representa únicamente el porcentaje del número de franquicias que ingresaron de un año para otro, por ejemplo, del año 2013 al 2014 incrementó de 513 a 532 unidades, estos 19 nuevos modelos de negocio son los que representan el crecimiento del 3,7% durante este periodo de tiempo.



Figura 7 Franquicias Nacionales Vs. Extranjeras en Colombia Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquicias (2014)

En la figura 7 se observa el porcentaje de participación en Colombia de los modelos de negocio nacionales quienes representan el 41% frente a los modelos extranjeros que cuentan con un 59%, reflejando un pérdida de participación de las franquicias colombianas que año tras año vienen perdiendo puntos frente a los conceptos extranjeros, cuando al ser locales son quienes deberían jugar el papel más importante.

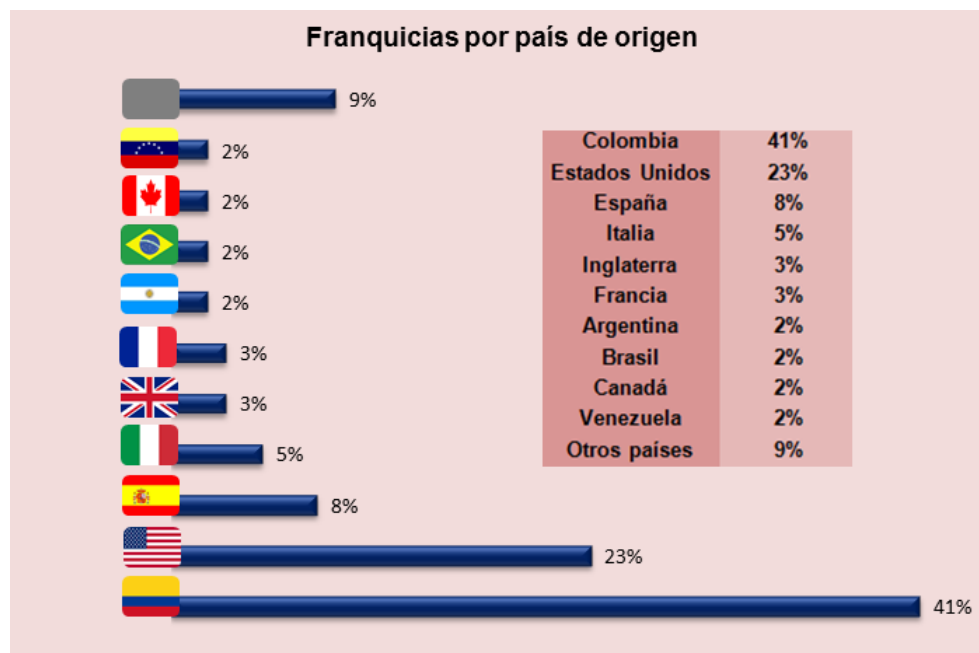


Figura 8 Franquicias por país de origen Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquicias (2014)

En la figura 8 se observa las franquicias que se encuentran actualmente en Colombia por país de origen y su participación; las franquicias nacionales son las que hacen más presencia al representar los 41%, seguidas de franquicias norteamericanas con 25% donde Estados Unidos juega un papel importante alcanzando un 23% de participación y Canadá el 2% restante, países de la Unión Europea como Italia con 5%, España 8% y Francia 3% también hacen presencia en el país, Inglaterra con 3%, países de la región como Argentina, Brasil y Venezuela cada uno con 2% y por último otros países que entre ellos reúnen el 9% de dicha participación.

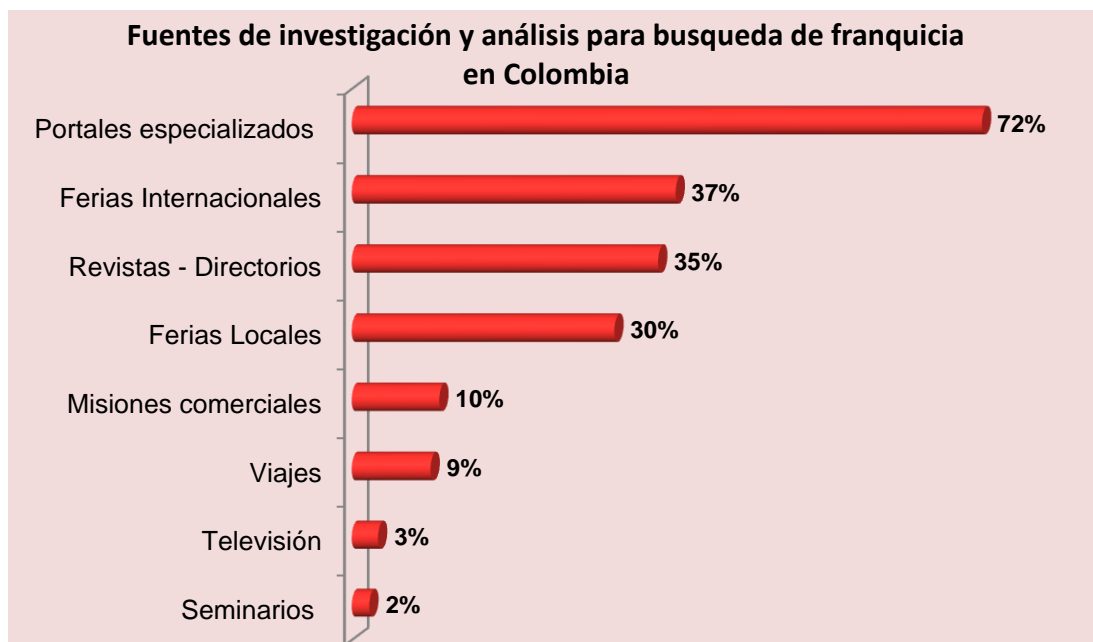


Figura 9 Fuentes de investigación y análisis para búsqueda de franquicia en Colombia Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquicias (2014)

En la figura 9 se puede observar las fuentes a las que comúnmente se recurre para la búsqueda de una franquicia en Colombia, la primera fuente a la que se recurre son los portales especializados en franquicias, seguida de las ferias internacionales, revistas y directorios, Ferias locales, misiones comerciales, viajes, televisión y por último los seminarios.

2.14 NORMATIVIDAD EN MATERIA DE FRANQUICIAS EXISTENTE EN COLOMBIA

En Colombia actualmente no existe legislación en materia de franquicias, lo que no es un impedimento para desarrollar este tipo de actividad dentro del país y por costumbre del mercado se le da todo el control al franquiciante sobre el negocio y así el franquiciado se debe acoplar a esta normatividad privada. (Plazas Estepa, El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia, 2011)

En el código de comercio colombiano no se encuentra regulado el contrato de franquicias, por lo tanto es necesario analizar otras legislaciones que puedan ser aplicables a las franquicias como las normas sobre libre competencia en donde se encuentra la ley 256 de 1996 que regula las acciones de competencia desleal; las decisiones 291 y 313 de la Comisión de la Comunidad Andina que analizan el tratamiento de capitales, regalías, patentes y marca; el primero de estos establece requisitos que deben contener los contratos de transferencia de tecnología, marcas o patentes. (Plazas Estepa, El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia, 2011)

También existen dos documentos de vital importancia dentro de la legislación colombiana que cobijan al modelo de franquicia: la hoja de ruta norma de calidad de franquicias y la guía para la etapa precontractual en la negociación de las franquicias expedida por el Icontec en el año 2005; también el gobierno mediante el decreto 210 de febrero 3 de 2003 asignó funciones al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para implementar, formular y hacer seguimiento a la política nacional de regulación de otras formas de negocio en donde se encuentra la franquicia como método de expansión empresarial, dicha política actual de regulación tiene tres objetivos primordiales: (Plazas Estepa, El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia, 2011)

1. Promover normas y procedimientos que permitan prácticas en beneficio de los franquiciados.
2. Contribuir con la difusión en el ámbito nacional del Sistema de franquicias, buscando la expansión empresarial bajo este formato de negocio

3. Difusión del Sistema de franquicias con el apoyo de las Cámaras de Comercio y Empresas de Consultoría Privada.

Por tanto en Colombia el sistema de franquicias se debe regir bajo las disposiciones contempladas en el Código de Comercio, el Código Civil y otras normas que regulan los aspectos de competencia, de propiedad intelectual y protección al usuario, así mismo las cámaras del comercio del país y demás instituciones privadas tienen como objetivo promover el sistemas de franquicias en Colombia. (Plazas Estepa, El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia, 2011)

2.15 ENTIDADES PROMOTORAS DE LA FRANQUICIA EN COLOMBIA

- COLFRANQUICIAS - Cámara colombiana de franquicias, Es una organización sin ánimo de lucro creada en el año 2012, encargada de promover, estudiar y difundir el modelo de negocio de la franquicia como fórmula de expansión en el mundo de los negocios, en el territorio nacional; así mismo trabaja para hacer más grande, responsable y sostenible el sistema de franquicias en Colombia. (COLFRANQUICIAS, 2013)
- ACOLFRAN - Asociación colombiana de franquicias, fundada en el año 1996 es una agremiación de empresarios que tienen como objetivo difundir el concepto de la franquicia en Colombia y fortalecer la imagen del sistema de franquicias y del mercadeo colombiano a nivel nacional e internacional. (ACOLFRAN, 2012)

2.16 FERIAS DE FRANQUICIA EN COLOMBIA

- FANYF – Feria andina de negocios en expansión y franquicias: Es la feria de negocios en expansión y franquicias de Colombia para la región andina, en donde

expositores que son empresas locales e internacionales presentan ante el público sus marcas como oportunidades de negocios exitosos para adquirir y replicar. (FANYF, 2014)

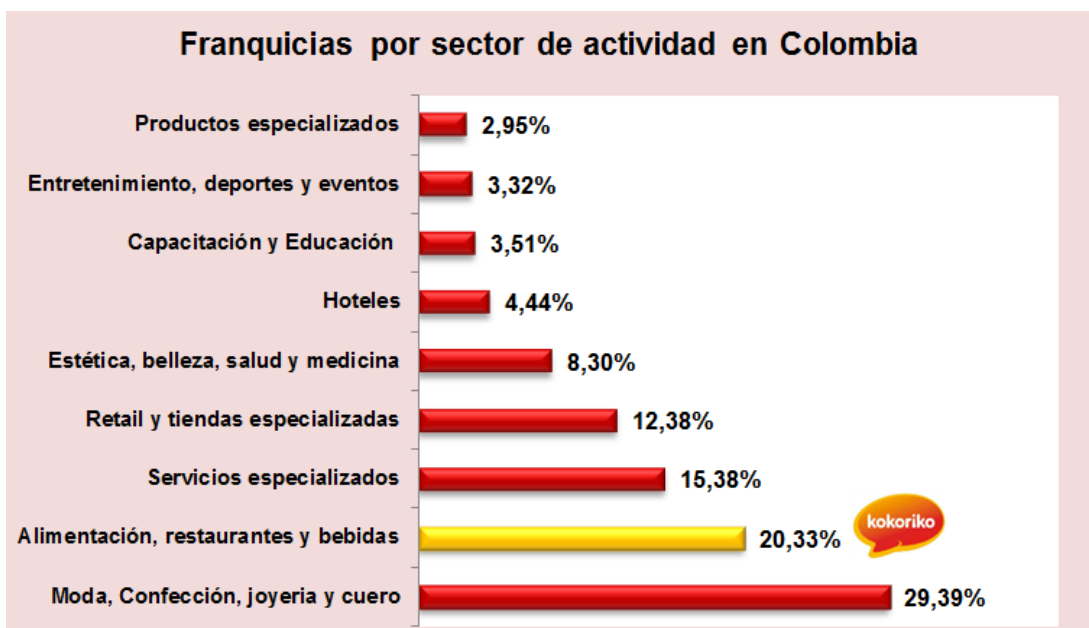


Figura 10 Franquicias por sector de actividad en Colombia Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Masfranquicias (2014)

La figura 10 reagrupa los sectores de las franquicias, determinando que el sector de la moda y confección que agrupa artículos de cuero calzado, joyería y bisutería es casi una tercera parte de los modelos de franquicia en Colombia al representar un 29,39%, por otra parte el sector de alimentos, restaurantes y bebidas que incluye cafés, heladerías, fruterías, panaderías y pastelerías considerándose este como un macro sector el segundo en participación con 20,33% sector al cual pertenece *Kokoriko*; seguido del sector de servicios especializados que participa con un 15,38% e incluye agencias de viajes, agencias inmobiliarias, arreglos de ropa, asesoría y consultoría, mensajería entre otros servicios; retail y tiendas especializadas participan con el 12,38% y belleza, estética y salud con un 8,3%; el 14,32% porcentaje restante se distribuye entre los

sectores de hoteles con 4,44%, capacitación y educación con 3,51%, entrenamiento, deportes y eventos con 3,32% y finalmente productos especializados con 2,95% del mercado de franquicias.

2.17 FRANQUICIAS DE KOKORIKO EN MERCADOS INTERNACIONALES

En el año 2006 Kokoriko decide tomar el riesgo de llevar su marca a Estados Unidos a través del modelo de franquicias, se habla de riesgo pues requirió competir con un mercado maduro y saturado de ofertas; Kokoriko contaba con el conocimiento del gran crecimiento de las colonias de Colombianos en el exterior y más aún en el estado de la Florida en Estados Unidos.

Kokoriko decide vender el valor agregado, en donde no se trataba únicamente del artículo a comercializar en un lugar de Estados Unidos, se trataba de toda una marca, del conocimiento de sus procesos, de la imagen creada en la mente de sus consumidores y la experiencia en el manejo de sus puntos de venta; internacionalizando un concepto puramente colombiano.

Años después Kokoriko decide llevar una segunda franquicia en este mismo estado, con una innovadora propuesta gastronómica gourmet ideada por el chef Richard Sandoval; tomando las recetas tradicionales incluyendo el adobo de pollo secreto original e infundiéndole los sabores de la comida latinoamericana, especialmente sabores e ingredientes de la cultura gastronómica de México, Perú, Venezuela y Colombia, con un ticket promedio de veinte dólares por persona, esta novedosa propuesta recibió el nombre de *Kokoriko Natural Rotisserie*.

2.17.1 Kokoriko Natural Rotisserie

Kokoriko Natural Rotisserie maneja un concepto diferente al Kokoriko de Colombia, desde su fusión de sabores latinoamericanos hasta el diseño de la infraestructura del punto de venta.

2.17.1.1 Adecuación del punto de venta

El restaurante tiene capacidad para 78 personas en el comedor y 76 en el patio amistoso para mascotas (estrategia adoptada por la cultura estadounidense) y área de fumadores; el diseño interior del lugar es consistente con el estilo de la marca, un punto focal del comedor es la cocina abierta con un horno asador donde los diseñadores incorporaron materiales reciclados y recuperaron las artesanías de los artesanos locales, diseños como paredes cubiertas de madera, semejando a los graneros y el ladrillo, elementos que recuerdan el campo de Colombia. (Ver anexo F)

2.18 ENTREVISTAS DE PROFUNDIZACIÓN

Con la intención de conocer y entender un poco más el funcionamiento de las franquicias de Kokoriko en los Estados Unidos, se realizó una entrevista escrita a un experto del área de mercadeo del Grupo Conboca principalmente enfocado en la Marca kokoriko, quien nos brindó además datos acerca de la decisión de franquiciar en ese país y de las oportunidades y desventajas de la misma decisión.

2.18.1 Entrevista a Oscar Lubin Díaz Molano. 29 de abril del 2015.

Oscar Díaz es especialista en psicología del consumidor de la Universidad Konrad Lorenz de Bogotá, profesional en mercadeo y publicidad con experiencia en compañías de investigación de mercados y consumo masivo, se ha desempeñado en cargos como coordinador de marca y coordinador de investigación de mercados diseñando diferentes estrategias de marketing para lograr objetivos corporativos en ventas y comunicación de marcas.

Resumen de la entrevista

Oscar Díaz se desempeñó en el cargo de coordinador de marca e investigación de mercados de Kokoriko durante los cinco últimos años, en la entrevista comenta que en el año 2006 se tomó la decisión de llevar la marca a los Estados Unidos primeramente para contar con una presencia en el exterior y lograr cumplir así sus objetivos de expansión y posicionamiento atendiendo un mercado latino en crecimiento. Para el año 2009 deciden hacer la apertura de una segunda franquicia pero menciona que una de ellas cerro hace tres años ya que aunque su objetivo principal eran los consumidores latinos quienes en realidad visitaban el establecimiento eran americanos y estos demandaban un producto más orgánico, y dentro del manejo de la marca se prefirió renunciar a esa plaza antes de cambiar por completo su concepto.

También menciona que en definitiva aspectos como la apertura económica, las relaciones entre los dos países y la facilidad de envío de las materias primas a ese país ayudaron al ingreso de la marca y de igual manera que el TLC y las fuertes relaciones comerciales son una oportunidad para que marcas reconocidas puedan abrir mercado en

los Estados Unidos. Para Oscar es difícil asegurar que sea posible que la marca ingrese al mercado Canadiense, pues inicialmente se debe entender cuál será el consumidor real y si este estará en la disposición de pagar el valor del producto, que fue uno de los detractores en los Estados Unidos. Considera además como riesgoso el establecimiento de una franquicia en Canadá por el alto valor económico que esto tendría obviamente teniendo en cuenta lo sucedido en Estados Unidos.

Finalmente, menciona que fue un fatal error llegar a ese país con tal concepto ya que no lograban satisfacer a los clientes que en realidad los visitaban por lo cual las ventas no fueron las esperadas, que en los últimos años no se ha pensado en cambiar la fórmula para adaptarse a estos mercados y aunque a su juicio las franquicias no le funcionan a la marca considera que estas permiten obtener un doble beneficio, primero por el cobro de usar la marca y los insumos que usan y las ventas que registren las mismas.

CAPÍTULO III

TLC COLOMBIA – CANADÁ

PARA LAS FRANQUICIAS

El presente capítulo se desarrolla bajo el contenido del tratado de libre comercio firmado entre Colombia y Canadá, realizando primeramente un contexto del mismo como punto de partida para el desarrollo de un análisis de las temáticas negociadas en este con el propósito de identificar cuáles de estos influyen directa o indirectamente en un sistema de negocios como el de las franquicias y más exactamente en su proceso de negociación cuando se tome la decisión de internacionalizar una marca o empresa bajo este modelo.

De igual manera, a través de este capítulo se identificarán aquellos beneficios, ventajas, desventajas o posibles oportunidades que ofrece para las franquicias en general, y principalmente para la posible apertura de franquicias de un modelo como el de Kokoriko el contar con un acuerdo de esta proporción con un país tan diverso como lo es Canadá con un mercado más grande y diferente al de Colombia.

3. ANÁLISIS DEL TLC COLOMBIA – CANADÁ PARA LAS FRANQUICIAS

3.1 CONTEXTO GENERAL DEL TLC COLOMBIA – CANADÁ

El texto final del acuerdo está compuesto por veintitrés capítulos, tres listas de desgravación (productos agrícolas, productos no agrícolas y productos de Canadá) más el anexo 203 de eliminación arancelaria y los anexos finales I, II, III. (Ministerio de comercio, industria y turismo., 2011)

El contenido del TLC en general puede describirse así:

- Acceso a Mercancías: donde se abarcan temas agrícolas, no agrícolas, reglas de origen, procedimientos de origen y facilitación de comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, medidas de defensa comercial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., 2011)
- Inversión y Servicios: abarcando temas de inversión, comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros, entrada temporal de personas de negocios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., 2011)
- Temas Transversales: política de competencia, contratación pública, comercio electrónico, asuntos laborales, medio ambiente, cooperación, solución de diferencia. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. , 2011) Y varios capítulos de aspectos institucionales: Capítulos I, XX, XXI y XXIII.

A Continuación se realizará una cronología de las actividades efectuadas entre Canadá y Colombia dentro del marco de la negociación del tratado de libre comercio entre estas dos naciones:

31 de mayo de 1999: En la ciudad de Ottawa – Canadá se suscribió un acuerdo de cooperación en materia de comercio e inversiones entre el gobierno de Canadá y países

como Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela miembros de la comunidad andina, por medio del cual, las partes se comprometieron a promover la liberalización del comercio y las inversiones, a intensificar y fortalecer las relaciones económicas y a facilitar una mayor participación de los sectores privados, entre otros aspectos. (SICE, 2014)

07 de agosto de 2002: El gobierno de Canadá y los países andinos comunicaron la decisión de iniciar diálogos en búsqueda de la negociación de un tratado de libre comercio; para la consolidación de una zona de libre comercio y para extender sus relaciones económicas, de cooperación y concertación a nuevos campos.. (SICE , 2014)

07 de junio de 2007: Canadá, Colombia y Perú deciden dar inicio a negociaciones de un acuerdo de libre comercio en miras de fomentar el desarrollo de los países por medio de la integración económica.

I Ronda de negociación realizada del 16 - 20 de julio de 2007 en Bogotá - Colombia, Durante esta primera fase Canadá reconoció asimetría a favor de Colombia y Perú en los plazos de desgravación; se tocaron de igual manera 16 temas entre Colombia y Canadá: acceso a mercados en bienes industriales, acceso a mercados en bienes agrícolas, reglas de origen, defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, competencia, compras públicas, facilitación del comercio, solución de diferencias y asuntos institucionales, propiedad intelectual, inversión y servicios. (LEGISCOMEX, 2014)

II Ronda de negociación realizada del 4 – 7 de septiembre de 2007 en Ottawa – Canadá, Durante esta ronda de negociación se reunieron varias mesas de trabajo quienes

avanzaron en temas de vital importancia tales como acceso a mercados, trato nacional, acceso de bienes industriales y agrícolas. Igualmente, la mesa ambiental, de propiedad intelectual y la sección agrícola del tratado.

El siete de septiembre último día de dicha ronda, sesionaron mesas de trabajo correspondientes a temas de comercio electrónico acordando alcance y cobertura del capítulo; la mesa de reglas y procedimientos de origen para acordar requisitos de origen para una serie de productos; así como las tres mesas correspondientes a cooperación tema que decidió incorporar Colombia en miras de que este tipo de acuerdos aporten al desarrollo empresarial colombiano. (LEGISCOMEX, 2014)

III Ronda de negociación realizada del 30 de septiembre al 06 de Octubre de 2007 en Bogotá - Colombia, se concluyeron las mesas en temas de negociación de obstáculos técnicos al comercio, la mesa de servicios financieros, la mesa respecto al acceso a mercados, la mesa de medidas sanitarias y fitosanitarias, mecanismos de solución de controversias y propiedad intelectual, la mesa de entrada temporal de personas de negocios y la mesa de telecomunicaciones, de igual manera se presentaron avances significativos en las mesas de política de competencia, de contratación pública, solución de controversias y en la mesa de asuntos institucionales. En la mesa de reglas de origen las partes discutieron las condiciones de acceso preferencial de productos industriales, en el cual se consensó en el 65% de estos productos sin incluir las confecciones y los textiles. (LEGISCOMEX, 2014)

IV Ronda de negociación realizada del 19 de noviembre al 01 de Diciembre de 2007 en Lima - Perú, para esta fase se logra concluir la negociación en un 75%, se da el cierre de 14 de 20 mesas y queda por terminar las seis mesas restantes. (LEGISCOMEX, 2014)

Minironda realizada en marzo de 2008 en Miami - Estados Unidos, dispuesta para que el equipo negociador lograra dar una terminación a las negociaciones en el tema de acceso a mercados y se diera un avance en cuanto a la definición de las reglas de origen agrícolas. (LEGISCOMEX, 2014)

La mesa agrícola se concentró en aquellos temas que aplicaban al comercio de bienes agropecuarios, y el intercambio de ofertas enfocadas a los productos de interés prioritario de las partes; y presentaron nuevas ofertas revisadas para el paquete global de acceso a mercados que establecen las partes; de igual manera en materia de reglas de origen se pactaron normas de origen para algunos productos. (LEGISCOMEX, 2014)

IV Ronda de negociación realizada del 01 al 06 de junio de 2008 en Bogotá - Colombia, Durante esta semana se dio el cierre de las negociaciones, Colombia logró para el ámbito agrícola el 90% de acceso preferencial y en cuanto a los bienes industriales el 97%, con la terminación de esta fase se da paso a la revisión de textos escritos en ambos idiomas (español – inglés) para dar garantía de la exactitud de estos. (LEGISCOMEX, 2014) 21 de noviembre de 2008, se firma el tratado de libre comercio entre Colombia y Canadá junto con los dos acuerdos de cooperación laboral y medio ambiente. (LEGISCOMEX, 2014)

18 de junio de 2009, en la plenaria del senado de Colombia da su aprobación al TLC con Canadá, dando paso a la fase de aprobación definitiva por parte de los dos legislativos. (LEGISCOMEX, 2014)

11 de agosto de 2009, el TLC Colombia – Canadá pasa a sanción presidencial para dar su total aprobación luego de haber sido aprobada por la cámara de representantes con un alto porcentaje de votos a favor. (SICE, 2014)

11 de marzo de 2010, el acuerdo es presentado ante el parlamento canadiense dando paso a tres lecturas siguientes por la cámara de los comunes y por el senado canadiense, fase necesaria para la implementación del TLC. (SICE, 2014)

14 de junio de 2010, el texto del TLC es aprobado en tercera lectura por la cámara de los comunes dando paso a la ratificación por parte del parlamento de Canadá. (LEGISCOMEX, 2014)

21 de junio de 2010, en último debate el TLC es aprobado por el senado canadiense, teniendo Colombia acceso a su mercado de 33 millones de consumidores con un elevado nivel adquisitivo. (LEGISCOMEX, 2014)

30 de junio de 2010, la gobernadora general de Canadá sancionó el TLC bajo la norma Royal Assent que equivale a la sanción presidencial en Colombia, dejando preparado el acuerdo para entrar en vigencia luego de la traducción de los textos y revisiones legales. (LEGISCOMEX, 2014)

04 de agosto de 2010, se da vía libre al TLC por parte de la corte constitucional de Colombia, quedando a la espera de la aprobación del proyecto de ley sobre los derechos humanos por parte del congreso de la república de Colombia para que el acuerdo entrará

en pleno vigor, con el cual las partes se comprometen a informar acerca de los efectos que dejen la aplicación del TLC, dicho informe se presentará anualmente. (LEGISCOMEX, 2014)

07 de septiembre de 2010, el acuerdo sobre informes del impacto del comercio en los derechos humanos es aprobado por el congreso de Colombia. (LEGISCOMEX, 2014)

23 de marzo de 2011, la corte constitucional declara exequible el acuerdo sobre derechos humanos, quedando pendiente el trámite de intercambio de notas. (LEGISCOMEX, 2014)

15 de agosto de 2011, el TLC Colombia – Canadá entra en vigor, al notificar que las partes cumplen los requisitos impuestos en el acuerdo suscrito en el año 2008; a partir de dicha fecha inversionistas y empresarios tanto colombianos como canadienses contarán con menores restricciones y mayor seguridad jurídica para garantizar el comercio y el flujo de inversión entre Colombia y Canadá. (SICE, 2014)

3.2 RESULTADOS TRAS LA ENTRADA EN VIGOR DEL TLC DE COLOMBIA CON CANADÁ

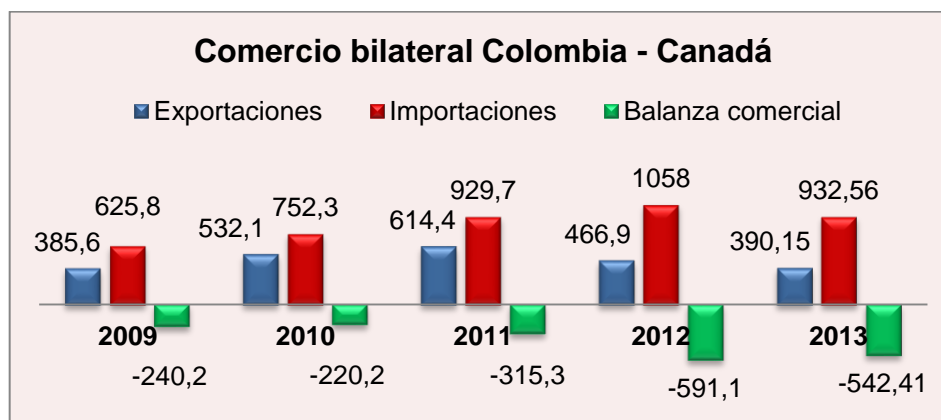


Figura 11 Comercio bilateral Colombia - Canadá Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por (Cancillería, 2015)

Tras dos años de haber firmado el TLC con Canadá, Colombia presenta una balanza comercial deficitaria en donde las importaciones han aumentado a diferencia de las exportaciones que cada año tienden a ser menores como se muestra en la figura 11, según la Cancillería este déficit se debió al balance negativo en productos industriales y agropecuarios, mientras que en agroindustriales Colombia tiene un leve superávit.

La (IED) inversión extranjera directa de Canadá a Colombia creció aproximadamente en un 22% en el periodo transcurrido a partir de la entrada en vigor del acuerdo según datos del Banco de la República; estos dos años dejaron a Colombia ganancia en cuanto a inversión ya que Canadá ha invertido en más de catorce nuevos proyectos de inversión en los departamentos del Atlántico, Meta, Antioquía, Vichada y Cundinamarca, lo cual ha beneficiado a ocho sectores de la economía del país. (Díaz Sandoval M. , 2013) Dichas inversiones en US\$527,7 millones han generado para el país 1677 empleos según datos del Banco de la República.

Una de las barreras que tienen los empresarios colombianos es la dificultad para obtener la visa de Canadá y otra barrera es la presentada en Colombia por la falta de transporte directo en materia de carga así lo especifica Javier Díaz presidente de la asociación nacional de Comercio exterior (Analdex).

Todo apunta a que las oportunidades han sido mayores para Canadá en nuestro país que para los empresarios colombianos que buscan llegar a este país, ya que tras estos años de entrada en vigor del acuerdo los colombianos aún se encuentran conociendo este nuevo mercado que no es homogéneo pues las características varían en cada región. (Díaz Sandoval M. , 2013)

Tras tres años transcurridos del TLC, 434 empresas exportaron por primera vez a Canadá y más de 203 productos nuevos llegaron a este país, las industrias de manufacturas en cuero, flores, confecciones, azúcares y mieles y el sector farmacéutico tuvieron durante este periodo de tiempo un notable crecimiento; la primera mencionada tuvo mayor dinamismo entre agosto del 2011 y junio del 2014 con un crecimiento del 100% registrando ventas de 7,9 millones de dólares, el sector de las flores y plantas vivas creció en 45% con ventas de 102,3 millones de dólares, el sector de las confecciones que vendió 8,1 millones de dólares de más registrando ventas totales de 18,4 millones de dólares, el sector de azúcares y mieles con un 35% de más y ventas por 57,1 millones de dólares y por último el sector farmacéutica que creció el 51,5%. (PROCOLOMBIA, 2014)

Para el año 2014 se presentó una importante diversificación del mercado al cual se dirigen las exportaciones colombianas llegando a ciudades como: Ontario, Calgary, Toronto y Montreal. (PROCOLOMBIA, 2014)

3.3 EL TLC COLOMBIA - CANADÁ PARA LAS FRANQUICIAS COLOMBIANAS

De acuerdo a investigación realizada sobre el contenido del TLC Colombia – Canadá, se concretó que en la negociación de este acuerdo se excluyó el capítulo de propiedad intelectual (Portafolio.co, 2007), sin embargo, muchos de los intereses para las franquicias están tratados en otros apartes del TLC, como lo es el Capítulo VIII – INVERSIÓN del cual se hablará a continuación.

En la sección C – Definiciones, del capítulo VIII de Inversión, se entiende para el propósito de este capítulo:

Derecho de propiedad intelectual: significa derechos de autor y derechos conexos, derechos sobre marcas, derechos sobre indicaciones geográficas, derechos sobre diseños industriales, derechos sobre patentes, derechos sobre esquemas de trazado de circuitos integrados, derechos relacionados con la protección de información no divulgada, y derechos de obtentores vegetales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Empresa de una Parte: significa una empresa constituida u organizada de conformidad con la legislación de una Parte, y una sucursal localizada en el territorio de una Parte que lleva a cabo actividades de negocios en ese territorio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Inversión significa:

- (a) una empresa;
- (b) acciones, capital y otras formas de participación en el patrimonio de una empresa;
- (c) bonos, obligaciones y otros instrumentos de deuda de una empresa, pero no incluye instrumentos de deuda de una empresa del estado;
- (d) un préstamo a una empresa, pero no incluye un préstamo a una empresa del estado;
- (e) un interés en una empresa que otorgue el derecho a su poseedor a participar en los ingresos o en las ganancias de la empresa;
- (f) un interés en una empresa que otorgue el derecho a su poseedor a participar en los activos de esa empresa si fuere objeto de disolución;

(g) intereses emanados de compromisos de capital o de otros recursos en el territorio de una Parte para el desarrollo de una actividad económica en dicho territorio, como los derivados de

(I) contratos que involucren la presencia de la propiedad de un inversionista en el territorio de la Parte, incluyendo contratos de construcción o de llave en mano, o concesiones, o (II) contratos donde la remuneración dependa sustancialmente de la producción, rentas o ganancias de una empresa;

(h) derechos de propiedad intelectual;

(I) cualquier otro derecho de propiedad tangible o intangible, sobre bienes muebles o inmuebles, y otros derechos de propiedad relacionados adquiridos con la expectativa o con el propósito de ser usados para beneficio económico u otros propósitos de negocios.

(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Inversión de un inversionista de una Parte significa una inversión de propiedad de un inversionista de dicha Parte o controlada directa o indirectamente por éste. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Inversionista de una Parte significa una Parte o una empresa del estado de su propiedad, o una empresa o un nacional de una Parte, que intenta realizar, está realizando o ha realizado una inversión. Una persona natural que tiene doble nacionalidad se considerará exclusivamente un ciudadano del Estado de su nacionalidad efectiva y dominante. Una persona natural que sea un ciudadano de una Parte y un residente permanente de la otra Parte se considerará como un nacional exclusivamente de la parte de donde sea ciudadano. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Con lo anterior se confirma que aunque no se cuenta dentro del acuerdo con un capítulo específico para la temática de propiedad intelectual, esta es considerada inversión por lo cual puede decirse que cualquier inversionista de las partes que esté interesado en realizar un proceso de inversión o negociación en cuanto a franquicias se refiere para nuestro interés y el de esta investigación, cuenta con un respaldo directo por parte de este acuerdo vigente entre ambas naciones.. El capítulo VIII además tiene como principal objetivo el acuerdo de estándares internacionales a la inversión y a los inversionistas de un país en el territorio de otro país (país anfitrión), procurando minimizar los obstáculos y la eficiencia de los procesos en cuanto a temas de acceso a inversión haciendo que este sea siempre beneficioso para las partes. En este capítulo se propusieron temas de interés común para cada una de las partes tales como:

- **Orden público:** Reflejar la capacidad constitucional del Estado para adoptar medidas, con el fin de preservar el orden público. (Sistema de Información de Comercio Exterior, 2011)
- **Trato nacional:** Recibir el mejor trato que el Estado otorga a un inversionista o a una inversión. (Varela C., Gómez Hernández , & Gaitán Guerrero, 2013)
- **Control a capitales:** Mantener la capacidad del Estado para construir control de capitales, con el objetivo de asegurar la estabilidad macroeconómica. (Varela C., Gómez Hernández , & Gaitán Guerrero, 2013)
- **Mecanismo de solución de controversias inversionista - Estado - disputas posteriores al TLC:** Extender la capacidad de cumplimiento del Estado respecto a la normativa establecida dentro del acuerdo (para cobijar controversias que surjan

después de firmado el TLC) y Proteger al inversionista en todas sus acciones realizadas incluso de manera previa a su establecimiento.

- **Demandas frívolas:** Evitar demandas basadas en hechos no reales.

El capítulo VIII tiene como objetivo regular el establecimiento y el mantenimiento de la inversión en cada uno de los sectores sean bienes o servicios, y formular una manera para solución de controversias, para asumir cualquier tipo de reclamación entre el estado y el inversionista; este capítulo VIII está dividido en cuatro secciones A,B,C y D, en donde las primeras tres suministran información acerca de la inversión y otros subtemas sobre la misma, la última sección, la sección D presenta la solución de controversias para contratos de estabilidad jurídica. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

A continuación se mostrará un resumen de cada una de las secciones del TLC Colombia – Canadá:

En la sección A se exponen las obligaciones para cada una de las partes:

- **Trato Nacional**

Cada Parte otorgará a los inversionistas de la otra Parte e inversiones cubiertas un trato no menos favorable que el que otorgue, en circunstancias similares, a sus propios inversionistas en lo referente al establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción, operación y venta u otra forma de disposición de las inversiones en su territorio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011), es decir el trato otorgado debe ser un trato no menos favorable que el trato más favorable que ese

gobierno otorgue, debe ser en circunstancias similares para los inversionistas e inversiones de estos inversionistas del país del cual forma parte.

- **Trato de Nación más favorecida**

Cada Parte otorgará a los inversionistas de la otra Parte e inversiones cubiertas un trato no menos favorable que el que otorgue, en circunstancias similares, a los inversionistas de un país que no sea Parte, respecto al establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción, operación y venta u otra forma de disposición de inversiones en su territorio, Es decir el trato otorgado debe ser un trato no menos favorable que el trato más favorable que ese gobierno otorgue, debe ser en circunstancias similares a los inversionistas e inversiones de estos inversionistas del país del cual no forma parte. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Nivel mínimo de trato**

Cada Parte debe otorga a las inversiones cubiertas un trato conforme con el estándar mínimo de tratamiento de extranjeros del derecho internacional consuetudinario, incluido el “trato justo y equitativo” incluyendo la obligación de no denegar justicia en procedimientos penales, civiles o contenciosos administrativos, de conformidad con el principio del debido proceso, la “protección y seguridad plenas” estos conceptos no requieren un trato más allá de aquel exigido por el nivel mínimo de trato de extranjeros del ² derecho internacional consuetudinario (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

²Derecho internacional consuetudinario: hace referencia a la costumbre internacional como evidencia de una práctica generalmente aceptada como ley.

- **Compensación por pérdidas**

Cada parte deberá otorgar un trato no discriminatorio a los inversionistas de la otra parte y a las inversiones cubiertas, respecto a las pérdidas sobrellevadas en su territorio ya sea por conflictos armados o contiendas civiles.

- **Requisitos de desempeño**

Ninguna parte podrá imponer a una inversión de un inversionista de la otra parte o de un país que no es parte en su territorio los siguientes requerimientos de acuerdo al texto final del Tratado de Libre Comercio Colombia – Canadá:

- Exportar un determinado nivel o porcentaje de mercancías o servicios
- Alcanzar un determinado nivel o porcentaje de contenido nacional;
- Comprar, utilizar u otorgar preferencia a las mercancías producidas en su territorio, o comprar mercancías de personas en su territorio
- Relacionar en cualquier forma el volumen o valor de las importaciones con el volumen o valor de las exportaciones, o con el monto de las entradas de divisas asociadas con dicha inversión
- Restringir las ventas en su territorio de las mercancías o servicios que tal inversión produce o provee, relacionando de cualquier manera dichas ventas con el volumen o valor de sus exportaciones o con las ganancias que generen en divisas
- Transferir a una persona en su territorio tecnología, un proceso productivo u otro conocimiento de su propiedad

- Proveer exclusivamente desde el territorio de la Parte las mercancías que produce tal inversión o los servicios que suministre hacia un mercado regional específico o al mercado mundial.

- **Altos Ejecutivos y Juntas Directivas**

Ninguna parte podrá exigir que una empresa de esa Parte que sea una inversión cubierta designe a personas naturales de alguna nacionalidad en particular o sea residente en el territorio de la parte para ocupar puestos de alta dirección. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Medidas Disconformes**

Conforme a los derechos de propiedad intelectual, una Parte podrá dejar de aplicar los Artículos 803 *Trato Nacional*, 804 *Trato de Nación Más Favorecida* en una manera que sea compatible con los ³ADPIC. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Transferencias**

Cada una de las partes permitirá que todas las transferencias relacionadas con una inversión cubierta se hagan libremente y sin demora, hacia y desde de su territorio, incluyendo: aportes de capital, utilidades, dividendos, intereses, ganancias de capital, pagos por regalías, gastos por administración, asistencia técnica y otros cargos, pagos realizados conforme a un contrato que el inversionista haya suscrito, igualmente cada parte permitirá que dichas transferencias se realicen en una moneda de libre uso a la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha de la transferencia. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

³ ADPIC: Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio

- **Expropiación**

Ninguna Parte podrá expropiar o nacionalizar una inversión cubierta directa o indirectamente a través de medidas que tengan efectos equivalentes a la expropiación o nacionalización. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Formalidades Especiales y Requisitos de Información**

Cada Parte debe proteger cualquier información confidencial de cualquier divulgación que pudiera perjudicar la situación competitiva del inversionista o de la inversión cubierta. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Subrogación**

Cada parte debe reconocer la validez de la subrogación a favor de la otra Parte o de una agencia de la misma, de todo derecho o título poseído por el inversionista. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Denegación de Beneficios**

Una Parte podrá negar beneficios a un inversionista de la otra Parte y a las inversiones de ese inversionista si inversionistas de un país que no es Parte y la empresa no tiene actividades económicas sustanciales en el territorio de la Parte bajo cuyas leyes se constituye o se organiza. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

- **Medidas sobre Salud, Seguridad y Medio Ambiente**

No es adecuado fomentar la inversión mediante la disminución de los estándares en medidas nacionales de salud, seguridad o medio ambiente.

- **Responsabilidad Social Corporativa**

Se alentará a las empresas a adoptar los estándares de responsabilidad social corporativa internacionalmente reconocidos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

En la sección B se exponen los temas relacionados con el mecanismo de Solución de Controversias Inversionista–Estado anfitrión, que otorga el beneficio de escoger un arbitraje internacional, así mismo expone cada uno de los parámetros o pasos a seguir cuando se presenta una controversia entre las partes así:

- El inversionista debe entregar a la parte anfitriona una notificación de manera escrita de su intención seis meses antes de someterla a arbitraje
- Debe desistir a su derecho de continuar ante un tribunal administrativo de acuerdo con la reglamentación de cualquier parte.
- En caso de cumplir con lo anterior el inversionista podrá someter su reclamación de conformidad con el Convenio CIADI (Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones) o el Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional). (Varela C., Gómez Hernández , & Gaitán Guerrero, 2013)
- Un tribunal sostendrá el arbitraje en un país que forme parte de la Convención de Nueva York, a menos que las partes acuerden lo contrario. (Varela C., Gómez Hernández , & Gaitán Guerrero, 2013)
- Se tendrá acceso a la información de las audiencias, en excepción de la que sea designada como confidencial, salvo que la ley sobre acceso a información de un país parte estipule lo contrario. (Varela C., Gómez Hernández , & Gaitán Guerrero, 2013)

- El dictamen que presente el Tribunal no es obligatorio, excepto entre las partes adversarias que deben cumplir la sentencia sin retraso.
- Cada una de las partes podrá exigir el cumplimiento de la sentencia, siempre y cuando se hayan concluido los procedimientos de revisión y anulación, por lo que cada parte se encargará del acatamiento de la sentencia en su territorio. (Varela C., Gómez Hernández , & Gaitán Guerrero, 2013)

La sección C da a conocer cada uno de los términos utilizados en todo el capítulo VIII, términos de gran importancia para manejar un clima apropiado en tema de inversiones con base a la normativa internacional y para convertirse en un mejor destino para la IED.

3.4 BENEFICIOS DEL TLC PARA LAS FRANQUICIAS

Con lo mencionado en el apartado anterior se puede observar el respaldo con el cuentan los negocios bajo el modelo de franquicia o aquellos que quieran franquiciar su concepto en otro país, en este caso en Canadá, que aunque en ese país se cuente con una estructura jurídica más concreta para este sistema de negocios que en Colombia, al haberse negociado estos aspectos dentro del tratado de libre comercio el trato para negocios colombianos que quieran expandirse a ese país será mucho más igualitario y beneficioso para las partes.

Para descartar los beneficios que puede otorgar un acuerdo de este tipo para las franquicias se puede tomar como ejemplo el tratado de libre comercio vigente entre Colombia y los Estados Unidos, el cual, sirvió como iniciativa para que empresas colombianas pertenecientes a diversos sectores desde el energético hasta el de comidas rápidas miraran oportunidades de negocios en dicho país, es importante recalcar el hecho

de que es muy común que empresas originarias de los Estados Unidos lleguen a instalarse en nuestro país, pero que las empresas colombianas tomen la decisión de establecerse en los estados unidos abriendo locales y plantas es realmente impresionante y un gran ejemplo de cómo aprovechar estos acuerdos que disminuyen las barreras y aportan al mejoramiento constante de las relaciones comerciales entre las naciones, entonces con lo anterior se puede rescatar lo beneficioso de mantener estos acuerdos y porque no si las empresas canadienses se establecen en Colombia seguir ejemplo de aquellas que tomaron de riego de expandirse hacia los estados unidos y buscar inversión para expandirse hacia Canadá.

Pionero en el sector de restaurantes o comidas rápidas Kokoriko fue la primera marca/cadena de restaurantes que decidió incursionar en el mercado americano aprovechando las oportunidades brindadas por las buenas relaciones comerciales que mantenían los dos países junto con la iniciativa de negociar un tratado de libre comercio, además, sirvió como ejemplo para otras marcas del mismo sector como Sandwich Qbano y Hamburguesas El Corral esta última cuenta con dos franquicias en ese país manejadas por colombianos que mostraron su interés en llevar el concepto a los Estados Unidos, demostrando así que no siempre la marca o empresa debe tener gran reconocimiento para lograr exportar sus conceptos.

En el marco de los tratados de libre comercio quienes implementen el modelo de franquicia tendrán grandes oportunidades de comercio ya que dentro de este contexto el modelo se convierte en protagonista en el mundo de los negocios. (Periódico SENA, 2011), además, los tratados ayudan a que el comercio entre los países este mucho mas reglamentado permitiendo así que el camino para hacer negocios sea mucho más fácil;

demostrando que esta especie de “pacto binacional” beneficia no solamente a las grandes compañías sino que abre oportunidades para aquellos que estén interesados en expandirse, sean pequeños o grandes negocios.

Colombia cuenta con 14 acuerdos vigentes, 5 suscritos y 3 en curso, los cuales hacen que los inversionistas extranjeros se interesen en negocios locales porque esto demuestra que Colombia es un país competitivo, abierto al comercio y preparado para comercializar o establecer marcas o empresas nacionales a nivel internacional. Siendo este aspecto otro de los beneficios que proporciona no solo este TLC sino las demás relaciones políticas y económicas que mantenga el país y que dan una buena imagen hacia el exterior.

3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TLC PARA KOKORIKO

Para kokoriko sin lugar a dudas es una gran ventaja el contar con la regulación y apoyo que brinda el tratado de libre comercio no solo para la empresa en sí, sino también, para los potenciales inversionistas canadienses que lleguen a interesarse en un negocio de este tipo, para que se dé la oportunidad de que una franquicia de la marca llegue a ese país es necesario del interés de inversionistas y efectivamente el contar con este tratado de libre comercio proporciona la seguridad que estos necesitan.

Como se observó en el capítulo anterior, para que una marca quiera ser franquiciada internacionalmente debe contar con cierto reconocimiento para generar un interés que en el caso de Kokoriko podría llegar a ser una desventaja no relacionada directamente con el TLC, pero que deriva en una ventaja al igual que hace varios años atrás cuando kokoriko aprovecho la buena relación entre los dos países y la posible negociación de un

TLC con los Estados Unidos para arriesgarse a llegar a ese país con el pleno conocimiento de que se debían hacer ciertos cambios al concepto que se maneja en Colombia pero con la confianza de que las relaciones comerciales estables y la gran apertura económica que manejan y mantiene ambas naciones es un aspecto clave para expandirse hacia nuevos y diferentes mercados; misma ventaja que proporciona no solo las relaciones entre Colombia y Canadá sino primeramente el TLC entre los dos.

Por otra parte, Canadá cuenta con una regulación bien estructurada y debidamente estipulada que por la misma razón exige altos estándares para aquellas franquicias que quieran establecerse en el país, aspecto que podría ser desventajoso para Kokoriko puesto que en nuestro país aunque existen entidades que impulsan y promueven este sistema de negocio no es clara la regulación con respecto al funcionamiento de estas; pero si se llegara a negociar no solo bajo a esas leyes sino bajo lo estipulado en este tratado sería beneficioso para la marca por todo lo que proporciona no solo en cuanto a protección para ambas partes sino también por la igualdad que generaría en la negociación.

CAPITULO IV

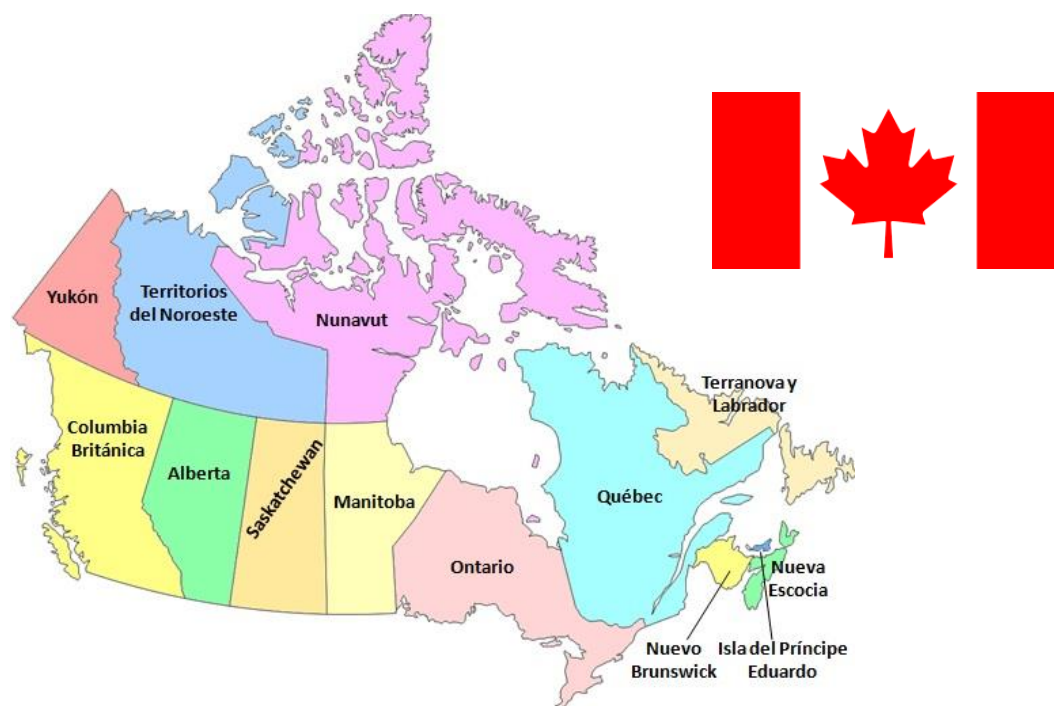
CANADÁ

En el capítulo cuatro se indaga en Canadá, inicialmente en las generalidades de este país seguido de las franquicias, la historia de este sector en el país, los sectores que incursionan en el modelo, las principales marcas que franquician en Canadá y sus países de origen, haciendo énfasis en aquellas franquicias que son restaurantes y serian la competencia de Kokoriko en ese país.

Igualmente las generalidades del consumidor, sus preferencias al visitar restaurantes y la distribución del gasto de estos; las opciones que ofrece el país para ingresar como franquicia, sus regulaciones y legislación y por ultimo aquellas entidades que promueven en ese país el sistema de franquicias.

4. GENERALIDADES DE CANADÁ

Canadá es el segundo país más grande del mundo después de Rusia con 9.984.670 Km² de extensión ocupando cerca de la mitad del territorio norteamericano considerándose el país más septentrional, se encuentra ubicado en el extremo norte del subcontinente norteamericano, se extiende desde el océano Atlántico al este, el océano Pacífico al oeste, y hacia el norte hasta el océano Ártico, limita con los Estados Unidos al sur, y al noroeste con Alaska. (Servicio Geológico Mexicano, 2014)



Nota. Imagen 4. Mapa de Canadá y sus provincias Fuente: Proporcionado por Canadaintercambio.com

Tabla 15. Datos Generales de Canadá

Superficie	9.984.670 Km2
Capital	Ottawa
Población	35.540.419
Moneda	Dólar Canadiense
Idiomas Oficiales	Inglés - Francés

Tabla 15. Datos Generales de Canadá Fuente: Elaboración propia Información proporcionada por (Servicio Geológico Mexicano, 2014)

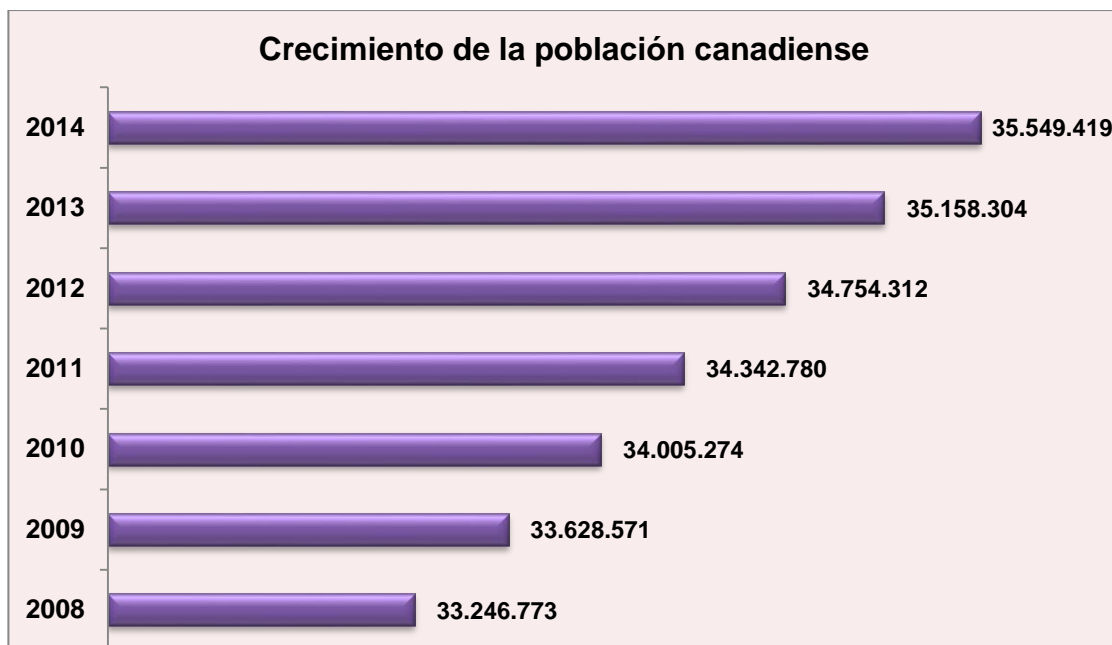


Figura 12. Crecimiento en la población canadiense Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por CANSIM – Government of Canadá (2014)

En la figura 12 se puede observar el crecimiento en la población canadiense en los últimos siete años, pasando desde el año 2008 con 33.246.773 habitantes hasta el año 2014 con 35.549.419; Canadá periodo tras periodo ha incrementado aproximadamente en un 1,16 % su población según cifras del banco mundial.

La población canadiense es originalmente francesa y británica, sin embargo su composición étnica se ha ido diversificando debido a la sucesiva llegada de inmigrantes desde otros países, provenientes principalmente de Asia (60,5%), Europa (16,4%), África (10,5%), otros lugares de América (9,1%) y por último Estados Unidos (2,6%); Colombia se encuentra en tercer lugar en número de inmigrantes dentro del porcentaje de 9,1% provenientes de otros lugares de América.

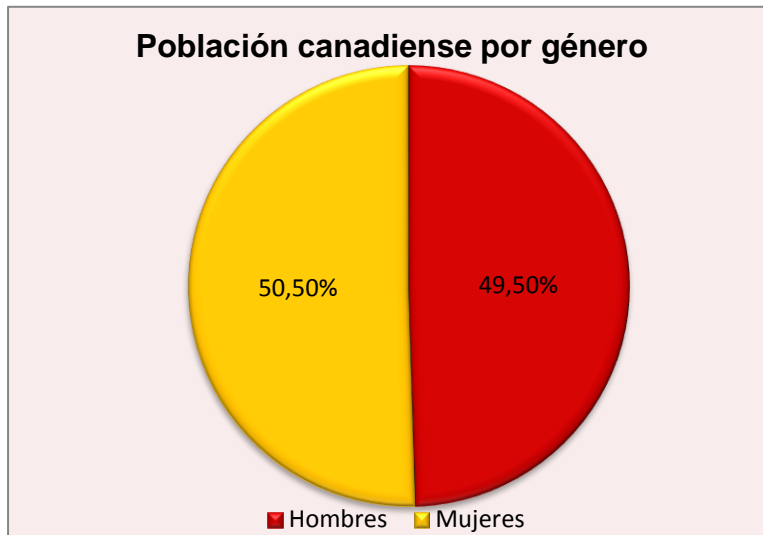


Figura 13. Población canadiense por género Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Santander Trade (2014)

En la figura 13 se observa que la población canadiense es proporcional entre hombres y mujeres; el 50,50% de la población está representada por las mujeres y el porcentaje restante 49,50% está representado por los hombres; la esperanza de vida promedio en este país es de 81,24; para los hombres es de 79,14 años y para las mujeres 83,44 años.

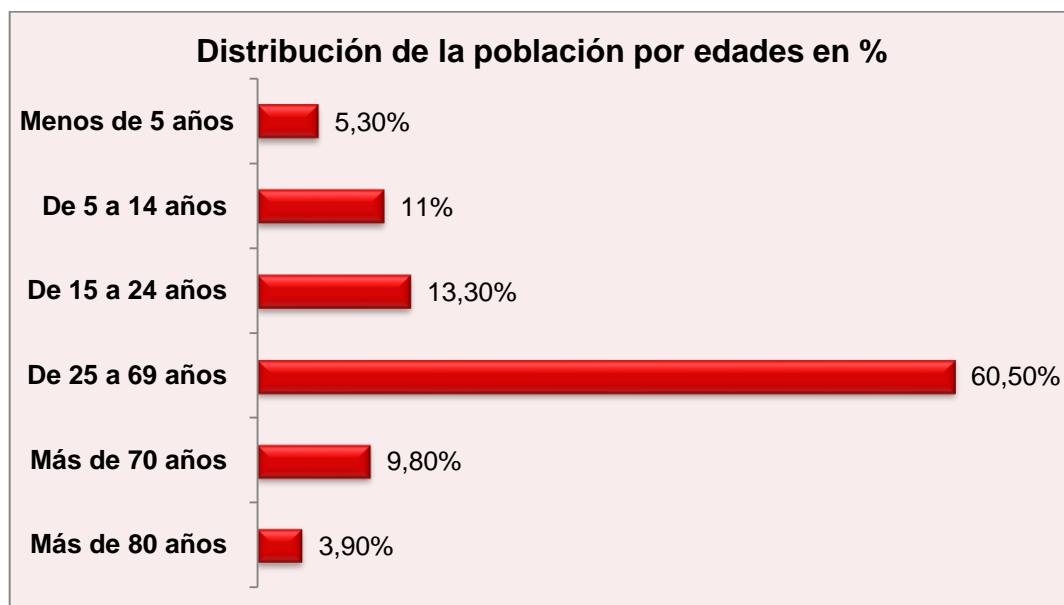


Figura 14. Distribución de la población por edades en % Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Santander Trade (2014)

En la figura 14 se demuestra la distribución de la población canadiense por edades en porcentaje, se puede observar que el mayor porcentaje 60,50% de la población se encuentra en las edades de 25 a 69 años, seguido de los 15 a 24 años con un porcentaje del 13,3%, de 5 a 14 años 11%, la población mayor a los 70 años y menor de 80 representa el 9,80%, los infantes menores de 5 años 5,80% teniendo la más pequeña representación los habitantes mayores de 80 años con 3,90%; la edad promedio en este país es de 39,5 años.

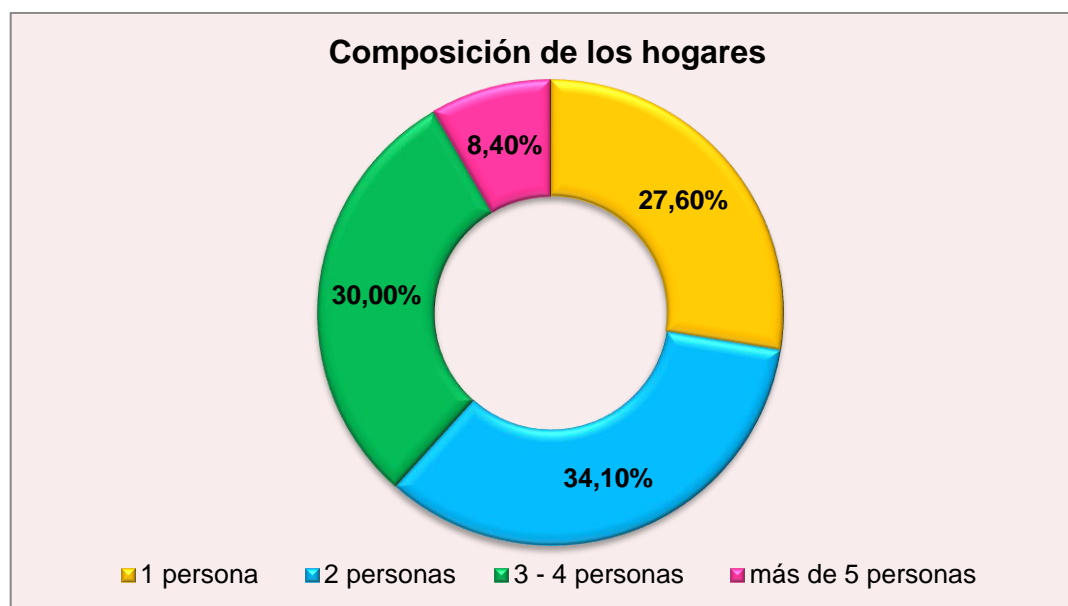


Figura 15. Composición de los hogares en Canadá Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Santander Trade (2014)

El número total de hogares en este Canadá es de 13,3 millones, la figura 15 muestra la composición de los hogares en Canadá para el año 2013, en donde 34,10% de los hogares están compuestos por 2 personas, el 30% están compuestos de 3 a 4 personas, el 27,60% por una sola persona y el 8,40% por más de 5 personas; teniendo como tamaño promedio de los hogares en este país es de 2,6 personas.

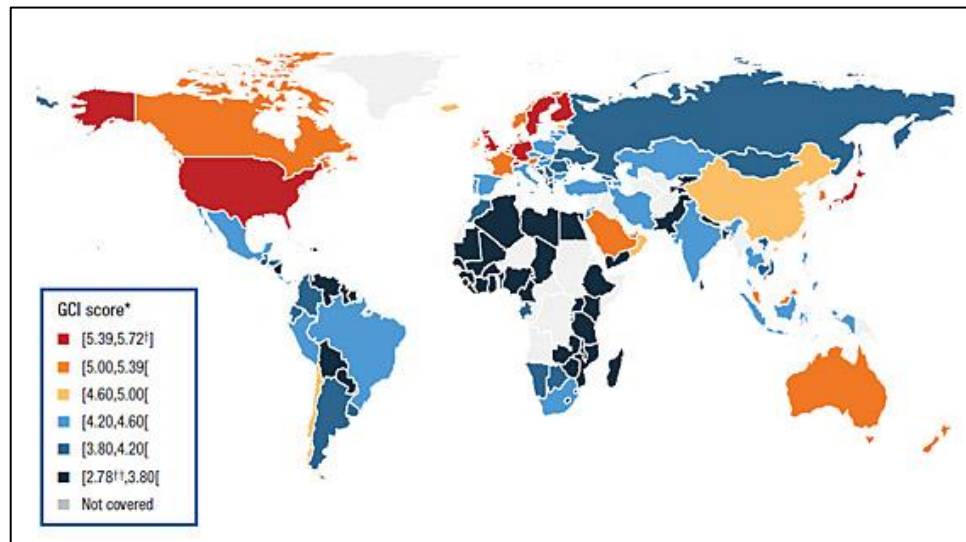
Tabla 16. Población de principales ciudades canadienses último censo 2011

Nombre	Población
Toronto	5.583.064
Montreal	3.824.221
Vancouver	2.313.328
Ottawa	1.236.324
Calgary	1.214.839
Edmonton	1.159.869
Quebec	765.706

Tabla 16. Población de principales ciudades canadienses último censo 2011 Fuente: Elaboración propia
Información proporcionada por CANSIM – Government of Canadá (2014)

En la tabla anterior se muestran las principales ciudades canadienses junto al número de habitantes para el último censo realizado en el año 2011 incluyendo suburbios y área metropolitana, la principal ciudad como se observa en la tabla es Toronto siendo la ciudad más grande de Canadá y el centro financiero del país, seguida de Montreal que es uno de los principales centros comerciales, industriales y culturales no solo de Canadá sino de Norteamérica, Vancouver es considerada como una de las tres ciudades con mejor calidad de vida en el mundo, Ottawa capital de Canadá, Calgary según la revista Forbes fue calificada como la ciudad más limpia del mundo y según el estudio <<Mejores lugares para vivir en Canadá en 2013>> realizado por Money Senses se ubicó como la ciudad número uno para vivir a nivel general, Edmonton es considerada la ciudad festival ya que siempre es sede de diversos festivales de talla mundial y por ultimo Quebec es la séptima ciudad más importante y más poblada con 765.706 habitantes en Canadá.

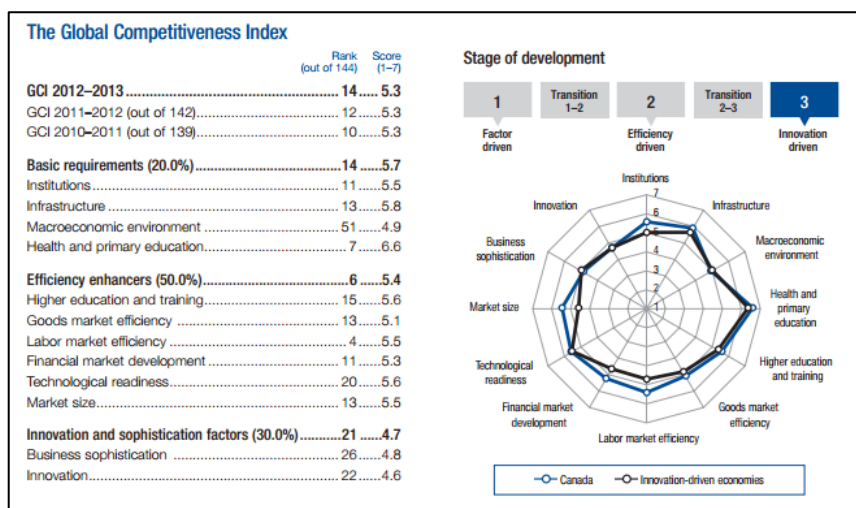
Imagen 5. Índice de competitividad Global 2012 – 2013



Nota. Imagen 5. Índice de competitividad Global 2012 – 2013 Fuente: Proporcionado por The Global competitiveness Report 2012 - 2013

Canadá en la clasificación en el Índice Global de Competitividad se ubica dentro de los treinta países mejor clasificados en el mundo, ubicándose en el puesto número 14 de un total de 144 países estudiados sobre los pilares fundamentales de la competitividad.

Imagen 6. Índice de competitividad Global con análisis de sectores 2012 - 2013



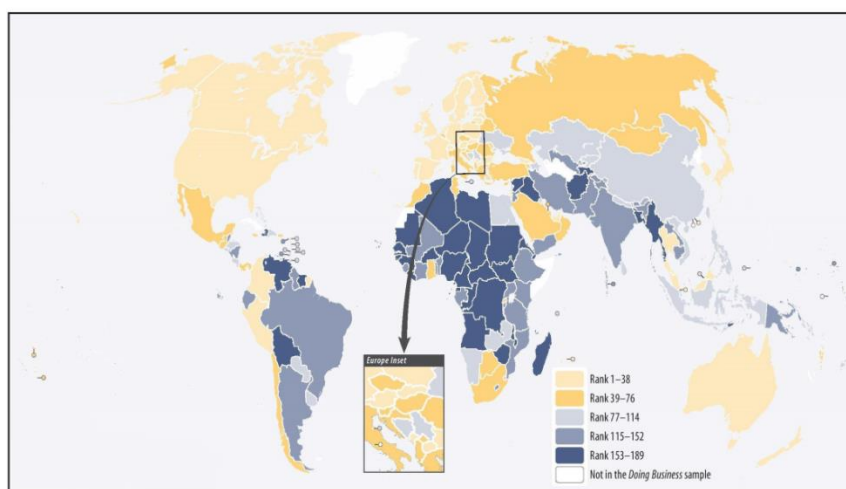
Nota. Imagen 6. Índice de competitividad Global con análisis de sectores 2012 – 2013 Fuente: Proporcionado por The Global competitiveness Report 2012 - 2013

Como se observa en la imagen anterior aunque Canadá obtiene un buen posicionamiento en este ranking su posición comparado los dos últimos reportes GCI 2010 – 2011, GCI 2011 – 2012 frente a GCI 2012-2013 ha caído cuatro posiciones pasando de la posición (12) a la posición (14), debido a un ambiente menos favorable en la calidad de sus instituciones de investigación y en el rol gubernamental para promover la innovación; también presenta desmejora en la educación superior debido a la reducción en la tasa de inscripción en universidades y retroceso en el grado en el que el personal es entrenado en sus ambientes laborales.

Sin embargo se destaca *la transparencia y el buen funcionamiento de las instituciones y su excelente su infraestructura.*

Doing Business: Canadá en la clasificación para hacer negocios para el año 2014 ocupó la posición No. 15 y para el año 2015 ocupa la posición No. 16, bajando una posición entre este periodo de tiempo como se demuestra en la tabla 17.

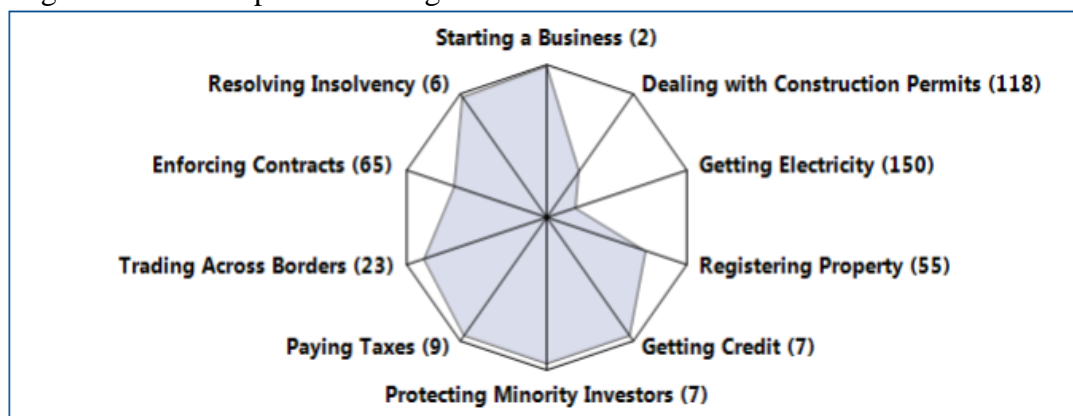
Imagen 7. ¿Dónde están las economías en el ranking mundial en la facilidad de hacer negocios?



Nota. Imagen 7. ¿Dónde están las economías en el ranking mundial en la facilidad de hacer negocios?
Fuente: Proporcionado DOING BUSINESS 2015 – Perfil económico de Canadá, 12 Edición.

En la imagen 7 se puede observar que Canadá se encuentra dentro de las 38 economías con mejor ambiente para hacer negocios ubicándose en la posición 16 con una puntuación de 79,9 con base en el promedio para los diez temas incluidos en el ranking global del año 2014 información que se refleja específicamente en la imagen 8 y la tabla 17.

Imagen 8. Facilidad para hacer negocios en Canadá 2015



Nota. Imagen 8. Facilidad para hacer negocios en Canadá 2015 Fuente: Proporcionado DOING BUSINESS 2015 – Perfil económico de Canadá, 12 Edición.

Para esta clasificación ya se contemplan datos para el año 2015, sin embargo se demostrará un paralelo en Doing Business del año 2014 y 2015. (Ver Anexo A Tabla 17.)

4.1 FRANQUICIAS EN CANADÁ

Canadá representa uno de los más importantes mercados para las franquicias, sobre todo estadounidenses, ya que es el país con mayor número de franquicias originarias de dicho país. Esto se debe a la cercanía entre las dos naciones, y si bien Canadá tiene su propia identidad como país independiente existen ciertas similitudes culturales e idiomáticas, aunque el consumidor canadiense tiene a ser más exigente y conocedor. De estas franquicias estadounidenses con presencia en Canadá, las de mayor importancia son las de comida rápida, restaurantes y de servicios en general. De igual manera las franquicias europeas y japonesas son bien acogidas en el mercado canadiense. (González Calvillo & González Calvillo, Principales ventajas, 1994)

Canadá también destaca como desarrollador de franquicias locales las cuales se han desenvuelto con tal velocidad que ya exportan sus conceptos al exterior especialmente a países como los estados unidos, Inglaterra, Francia, Bélgica, Japón, Singapur, Australia, Nueva Zelanda y el Caribe. (González Calvillo & González Calvillo , 1994)

El gobierno canadiense junto con la Asociación de Franquicias Canadiense (ACF) y el Ministerio de Industria y Comercio, apoyan constantemente el sistema de franquicias sobre todo aquellos negocios que cuentan con la capacidad de expansión hacia nuevos mercados, buscando que exista un balance debido al alto número de franquicias extranjeras que funcionan allí. Promoviendo paquetes informativos, seminarios y asesorías a franquiciantes y franquiciatarios. (González Calvillo & González Calvillo , 1994)

De igual manera la banca del país refleja la madurez de este mercado ya que los cinco bancos más grandes, así como la mayoría de los medianos y chicos tienen programas de franquicias y la confianza en el sistema financiero es la mejor manera de medir el nivel de riesgo de una industria por lo cual aquellos negocios de franquicias en los que participan resultan en bajo porcentaje de fracasos. (González Calvillo & González Calvillo , 1994)

Canadá es la segunda mayor industria de las franquicias en el mundo; los niveles de recursos naturales, mercados de capital y mano de obra calificada hace de este país una economía confiable para hacer negocios ofreciendo grandes oportunidades de inversión. (Canadian Franchise Association, 2011)

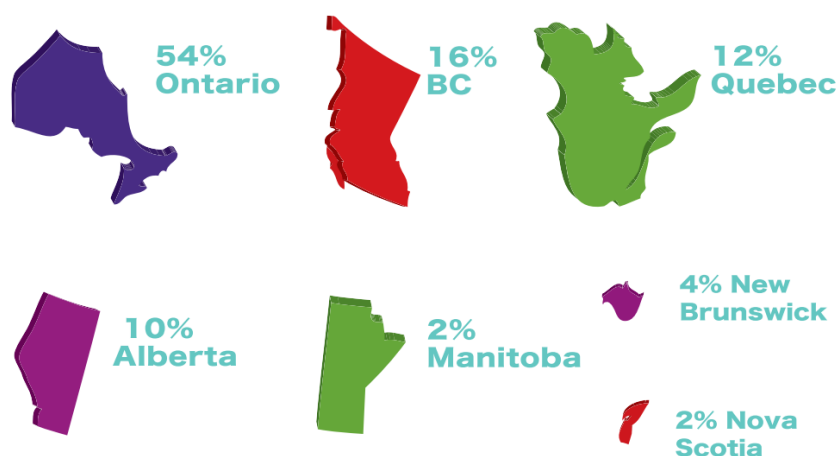
Canadá cuenta con más de 78.000 franquicias operando en todo el país con más de 1.300 marcas y contribuyendo con aproximadamente 90.000 millones de dólares para el PIB anualmente, y empleando a más de un millón de canadienses. (Canadian Franchise Association, 2011) (Prom Perú, 2013)

Canadá se ha convertido en uno de los paraísos de la franquicia, más de la mitad de los comercios minoristas que actualmente se abren son empresas franquiciadas, lo que hace que Canadá se mantenga a la vanguardia en este tipo de sistemas de comercialización. (Prom Perú, 2013)

El 82% de las franquicias en Canadá operan en las tres provincias más pobladas como lo son: Ontario, Quebec y Columbia Británica; Canadá no es un país homogéneo, tanto geográfica como culturalmente con diferencias entre regiones, es muy difícil un licenciamiento maestro para desarrollar en toda la nación, para esto es recomendable que

la licencia se descomponga así en otras licencias regionales para diversificar el servicio y acoplarlo a las necesidades de cada región. (United States of América Department of Commerce, 2010)

Imagen 9. Origen de las principales franquicias en Canadá 2014



Nota. Imagen 9. Origen de las principales franquicias en Canadá Fuente: Proporcionado Top 50 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

En la imagen 9 se pueden observar las provincias de las cuales se originan las principales 50 franquicias canadienses con su porcentaje de representación en donde las tres ciudades más pobladas Ontario, Columbia Británica y Quebec operan el 82% de franquicias entre ellas en donde Ontario representa el 54%, Columbia Británica el 16%, Quebec el 12%; estas provincias seguidas de Alberta 10%, Manitoba 2% New Brunswick 4% y Nova Scotia 2%.

Imagen 10. Industrias de las franquicias en Canadá 2014



Nota. Imagen 10. Industrias de las franquicias en Canadá 2014 Fuente: Proporcionado Top 50 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

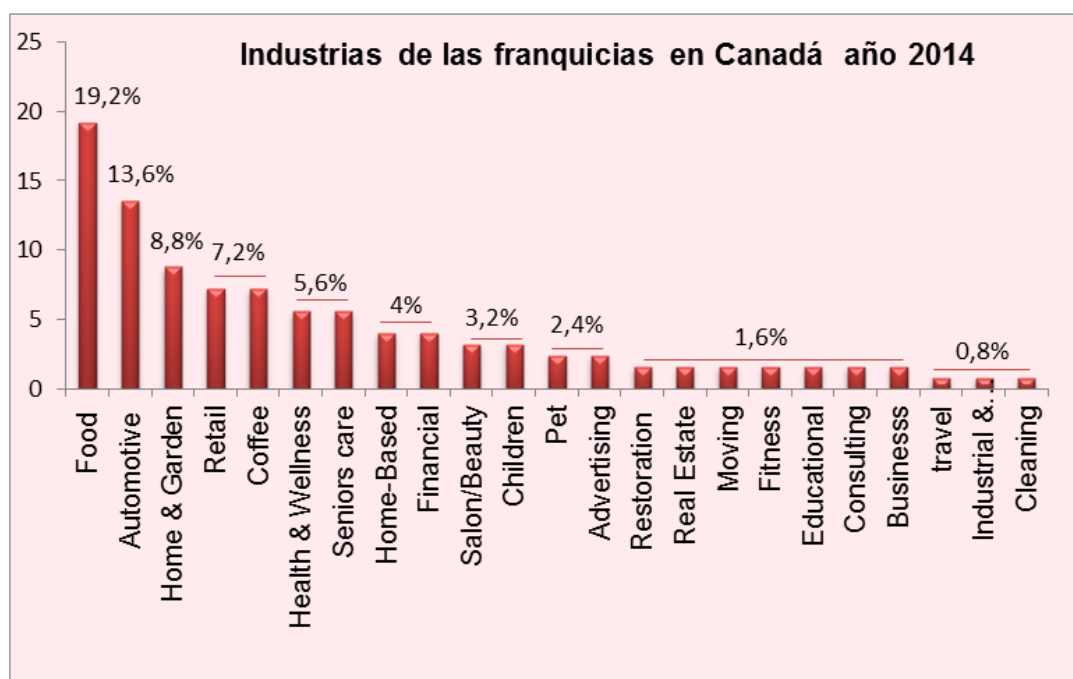


Figura 16. Industrias de las franquicias en Canadá año 2014 Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Top50 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

En la figura 16 al igual que en la imagen 10 se pueden observar las principales industrias de las franquicias existentes en Canadá para el año 2014, en donde las principales industrias son: la comida (Food) representando el 19,2%, seguida de la industria automotor (automotive) con un 13,6% y aquellas que representan un menor

porcentaje son: la industria viajera (Travel) de construcción (Industrial & Construction) y la industria de la limpieza (Cleaning) representando cada una de estas 0,8%.

Tabla 18. Principales franquicias en Canadá - año 2014

	Nombre de la compañía	Unidades de franquicias en Canadá	País de Origen	Industria
1	Tim Hortons	3500	Canadá	Café
2	Subway	3032	USA	Comida
3	McDonald's	1400	USA	Comida
4	Jan-Pro	1281	USA	Limpieza
5	A&W Food Services	803	USA	Comida
6	Remax	785	USA	Inmobiliaria
7	Pizza Pizza	724	Canadá	Comida
8	KFC	650	USA	Comida
9	Dairy Queen Canadá	602	USA	Comida
10	Country Style Foods	500	Canadá	Café
11	Domino's pizza	422	USA	Comida
12	M & M Meat shops	409	Canadá	Minorista
13	H&R Block	401	USA	Negocio
14	The UPS Store	372	USA	Minorista
15	Wendy's Restaurants	368	USA	Comida
16	Second Cup	360	Canadá	Café
17	Canadian Tire	350	Canadá	Minorista
18	Snap - On Tools	340	USA	Minorista
19	Boston Pizza	348	Canadá	Comida
20	Quizno's Canadá Co.	334	USA	Comida

Tabla 18. Principales franquicias en Canadá - año 2014: Elaboración propia Información proporcionada por Top 100 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

En la tabla 18 se encuentran las principales 20 franquicias en Canadá para el año 2014 dentro del Top 100, la principal es la compañía canadiense Tim Hortons con 3500 unidades franquiciadas dentro del país, seguida de Subway con 3032 unidades en segundo lugar, McDonald's con 1400 en tercer lugar estas dos compañías originarias de Estados Unidos; en la octava posición es KFC el principal operador de pollo de en Canadá, esta compañía seria la principal competencia para Kokoriko en Canadá.

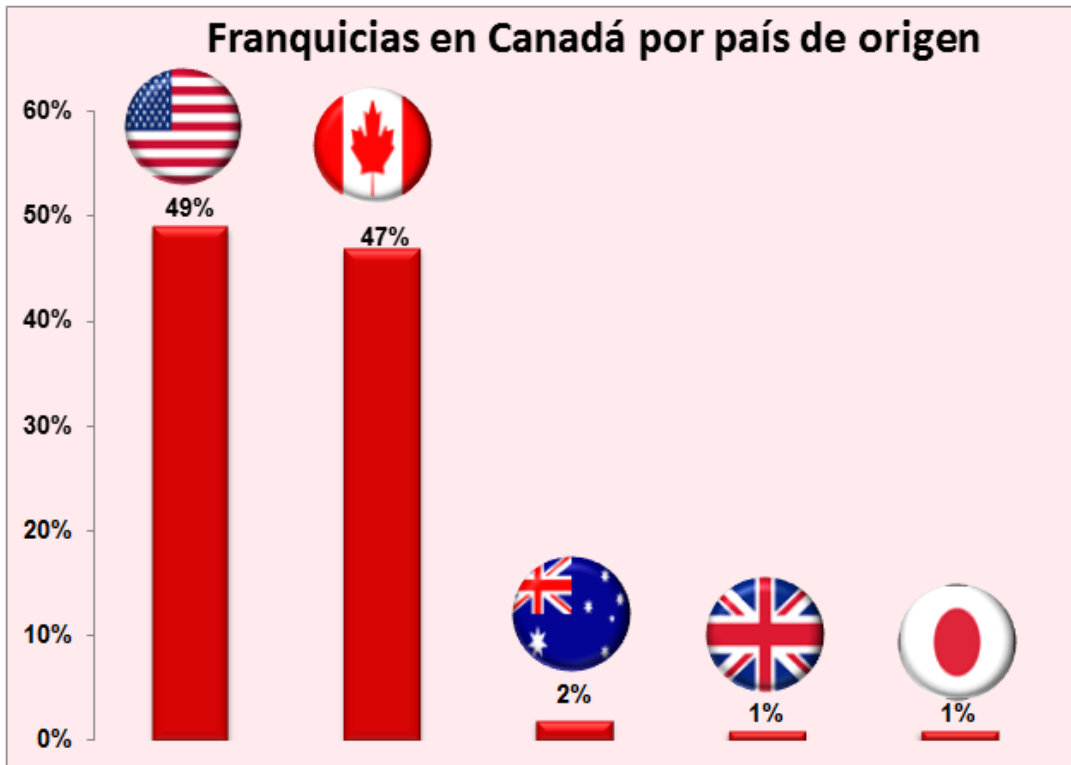


Figura 17. Franquicias en Canadá por país de origen Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Top 100 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

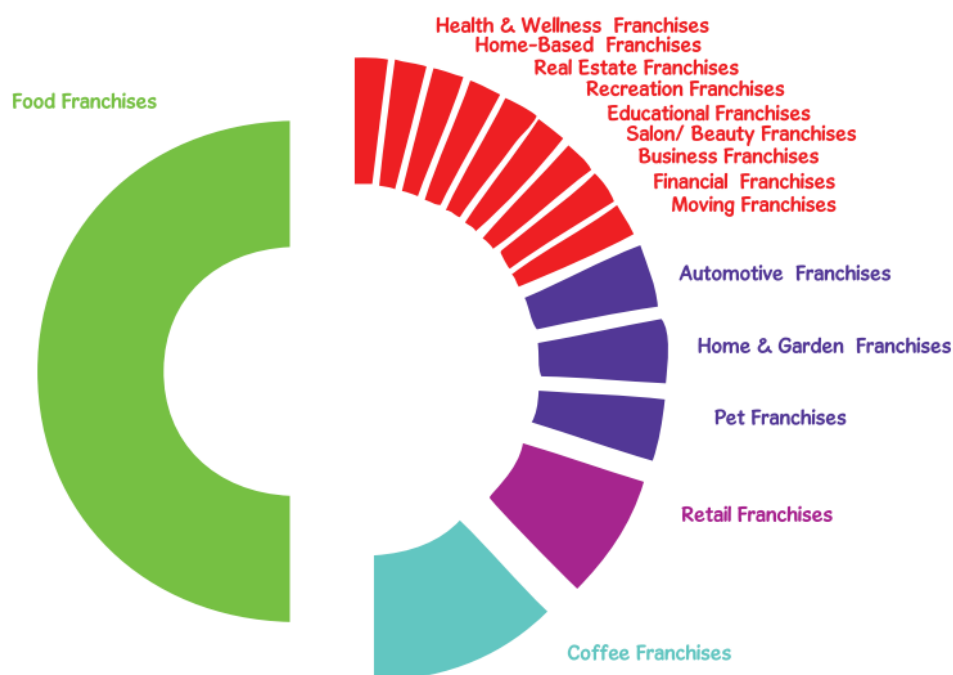
En la figura 17 se observan los países de origen de las franquicias del top 100 que se encuentran actualmente en Canadá y su participación; las franquicias estadounidenses son las que hacen mayor presencia representando el 49% y las franquicias canadienses el 47%, también hacen presencia franquicias de Australia el 2%, Inglaterra el 1% y Japón el 1% de dicha participación así:



4.1.1 Franquicias de comida en Canadá

El 42% de las franquicias que se encuentran en el top 100 de las franquicias en Canadá para el año 2014 son franquicias de comida como se puede observar en la imagen 11, también es importante destacar que para el año 2013 se sumaron 394 franquicias de esta clase en este país. (Betheboss.ca, 2014).

Imagen 11. Industrias del Top 100 de franquicias en Canadá 2014



Nota. Imagen 11. Industrias del Top 100 de franquicias en Canadá 2014 Fuente: Proporcionado Top 100 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

En la figura 18 se puede observar los tipos de franquicias de comida dentro del top 100 de franquicias en Canadá posicionadas por categoría y por el porcentaje que representan dentro de este 42% en donde se puede ver que la categoría de la pizza es la que representa el papel más importante con un 25%, seguida de la hamburguesa (burgers) con un 17% y el pollo (chicken) es la categoría que representa el menor porcentaje con un 5%.

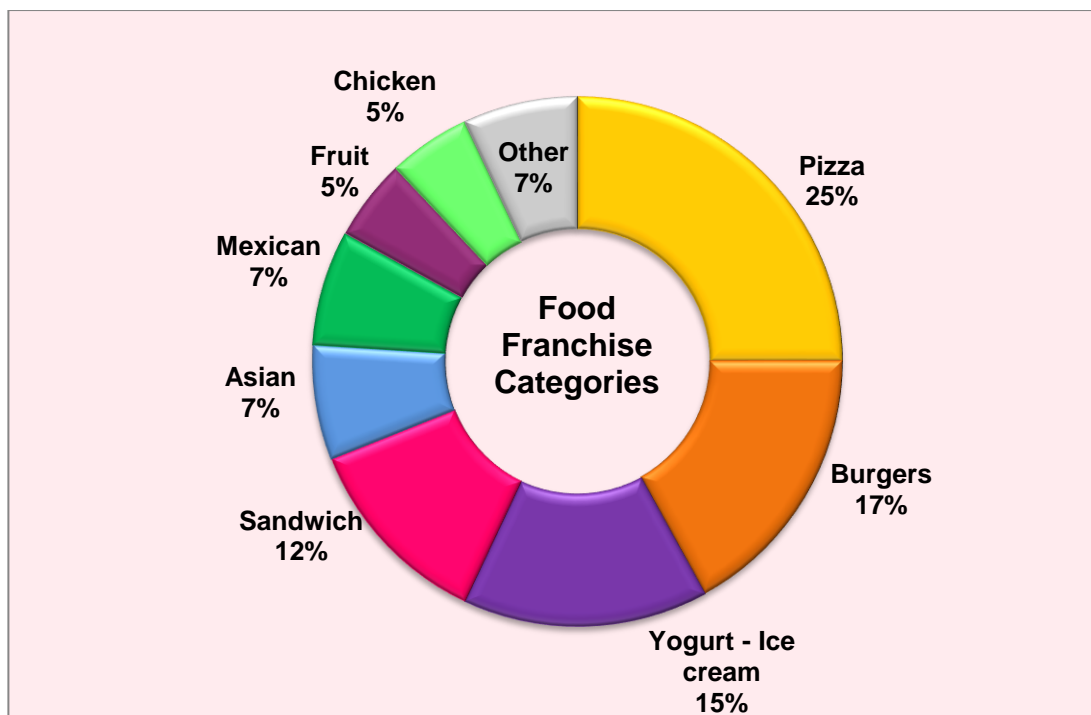


Figura 18. Food Franchise Categories Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por Top 100 canadian franchises - www.betheboss.ca 2014

4.2 GENERALIDADES DEL CONSUMIDOR CANADIENSE

A pesar de los altos niveles de endeudamiento de los hogares, los consumidores canadienses parecen relativamente seguros cuando se trata de sus finanzas personales. En general, los consumidores canadienses creen que les va bien económicamente. Tal vez la tendencia más importante que afecta a las actitudes y hábitos del consumidor es la continua afluencia de inmigrantes que están cambiando la forma en que los canadienses deciden comprar una amplia gama de artículos, en particular los alimentos. (Euromonitor Internacional , 2014)

El país está siguiendo una tendencia similar a muchas naciones industrializadas, sobre la base de una ciudadanía más urbanizada que es mayor y más rica que las generaciones anteriores. Mientras que Canadá es un actor importante en el comercio

internacional, el mercado dentro del país es extremadamente diverso y trae oportunidades. Los inmigrantes de todas partes del mundo son quienes están construyendo una población multicultural. Traen sus preferencias en cuanto a productos alimenticios y bebidas, así como su experiencia en la preparación de alimentos, a este mercado. (Agriculture and Agri-Food Canada , 2010)

Aunque los gustos de los consumidores canadienses difieren con respecto a las regiones en que estos habitan (Quebec y Ontario), en varios aspectos concuerdan ya que en general el consumidor canadiense está altamente informado, es exigente y consiente de los precios, consiente del cuidado de la salud (aspecto que preocupa al consumidor cada vez más), consiente del cuidado del medio ambiente, sensible a las causas sociales y es cada vez más multicultural. Por otra parte los llamados Baby Boomers (1945 – 1965) y la población entre los 25 y 69 años son quienes dominan el mercado y son el segmento más importante de consumidores debido a sus altos ingresos. (Pro Colombia , 2012)

4.2.1 Gastos en Consumo

Los hogares canadienses gastaron un promedio de \$58.592 dólares en bienes y servicios en 2013, un 4,1% más que en 2012. El gasto en vivienda representó el 28,0% del total, seguido del transporte (20,6%) y alimentos (13,6%). Estos aspectos no presentan grandes cambios desde el 2012. (Statistics Canada , 2013)

En cuanto a las provincias, el gasto promedio más alto en bienes y servicios se evidencio en los hogares de Alberta (\$71,429 dólares), seguido de la Columbia Británica (\$61.007 dólares) y Ontario (\$60.718 dólares). Los hogares en Isla del

Príncipe Eduardo con (\$47.410 dólares) reportaron el gasto más bajo. (Statistics Canada , 2013)

En promedio, las parejas con hijos gastaron \$81,636 dólares en bienes y servicios, mientras que los hogares de una sola persona a cargo de personas de 65 años y mayores reportaron el gasto medio más bajo de todos los tipos de hogares con \$29,064 dólares en 2013, según los últimos datos disponibles en la página del gobierno de Canadá, Statistics Canada.

El gasto en comida de los canadienses que directamente relaciona aspectos como alimentos, bebidas no alcohólicas, cafés y restaurantes siendo el ítem más importante a observar para el desarrollo de este proyecto, se comporta de la siguiente manera: En promedio, los hogares canadienses gastaron \$7.980 dólares en alimentos, es decir el 13,6% de su gasto total. El gasto en alimentos comprados en las tiendas subió un 3,3% a un promedio de \$5.754, mientras que el gasto en alimentos en restaurantes aumentó un 2,7% a un promedio de \$2,226 dólares. (Statitics Canada , 2013)

Los hogares en Alberta informaron el gasto promedio más alto en alimentos con \$9,295 dólares, mientras que los hogares de Nuevo Brunswick informan el gasto medio más bajo con \$6,853 dólares. (Government of Canada, 2013)

Las parejas con hijos reportaron el mayor gasto promedio en ambas categorías, alimentos comprados en las tiendas con un gasto de \$8.331, y la compra de alimentos en restaurantes con \$2.970 dólares. El gasto medio más bajo de alimentos comprados en tiendas lo reportaron los hogares unipersonales con \$ 3.032 dólares. De estos hogares unipersonales, los encabezados por un mayor de al menos 65 años

representaron el gasto medio más bajo de alimentos comprados desde restaurantes con \$761 dólares. (Government of Canada , 2013)

4.2.2 Preferencias del consumidor en cuanto a restaurantes

En Canadá como en el resto del mundo podemos clasificar en dos categorías importantes los restaurantes tanto propios como franquicias, siendo estos Full Service Restaurants o restaurantes de servicio completo y Limited Services Restaurants o restaurantes de servicio limitado; dentro de esta última categoría destacan los restaurantes de comida rápida o aquellos que manejan el concepto Fast Casual que está ganando un gran reconocimiento dentro de los consumidores y en cual Kokoriko decidió incursionar para dejar de ser un restaurante de servicio completo.

Mientras que los restaurantes de comida rápida constituyen el 96 por ciento del Top 200 de restaurantes de servicio limitado canadiense (LSR), con un crecimiento en ventas de un 4,4% en 2013, el crecimiento de los restaurantes que manejan el concepto de Fast Casual supera ampliamente la industria con un 13,9 por ciento. Mientras que los restaurantes Fast Casual continúan creciendo y compitiendo, los consumidores canadienses observan menos diferencias entre los dos segmentos en algunas áreas. Un servicio amable, el gusto y el sabor de los alimentos, la variedad en el menú y el tener de donde escoger. (Restaurantcentral.ca, 2014)

Los consumidores canadienses aseguran que las mejoras en los ambientes de estos lugares hacen que quieran visitar con mucha más frecuencia restaurantes de servicio limitado, los programas de fidelización o la conexión WIFI (Figura 19) pueden contribuir a incrementar la llegada de consumidores. Además, los consumidores más

jóvenes en particular mencionan que los servicios de entrega o domicilios los anima a pedir en restaurantes de servicio limitado con mayor frecuencia. (RestaurantCentral.ca, 2014)

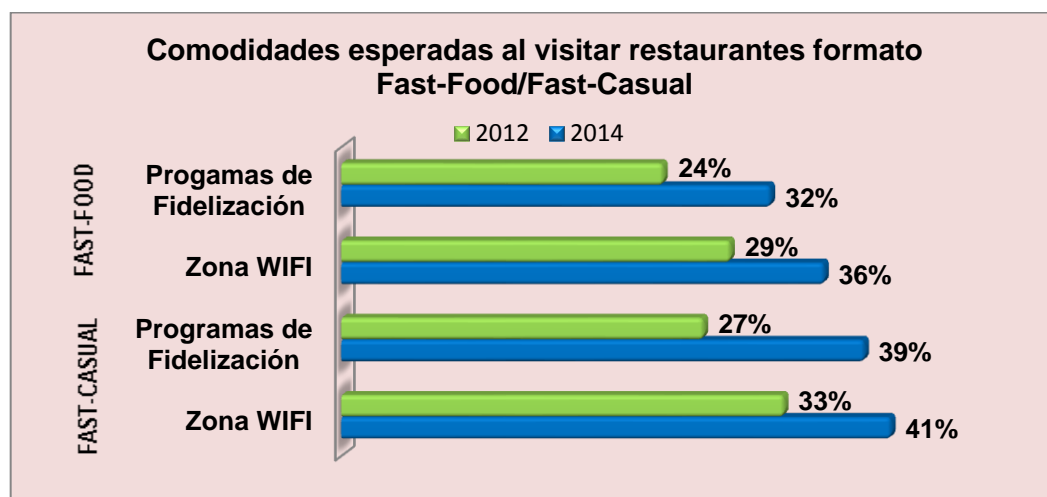


Figura 19. Comodidades esperadas por el consumidor al visitar restaurantes Fast-Food y Fast Casual. Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por El futuro de los restaurantes de servicio limitado (LSR) Canadienses: Restaurantes Fast-Food & Fast Casual informe de tendencias del consumidor - www.technomic.com

La figura 19 muestra dos de los principales aspectos que contribuyen a incrementar la llegada de consumidores a los restaurantes de cualquiera de los dos formatos de servicio que se estudian (Fast-Food y Fast-Casual), avances técnicos o digitales, la creación de programas de fidelización y Wi-Fi, son una tendencia clave que los consumidores esperan cada vez más en los restaurantes de servicios limitados. Si bien por lo general no son "necesarios", estos servicios pueden alentar patrocinio y ayudan a que los restaurantes se diferencien.

Los datos de esta figura están basados en un estudio realizado por la empresa Techomic, en relación con la opinión con respecto a estos aspectos de aproximadamente 350 consumidores en 2012 y 750 consumidores en 2014 mayores de 18 años que visitan restaurantes de formato Fast-Food/Fast-Casual, al menos, una vez al mes.

Según Darren Tristano, vicepresidente ejecutivo de Technomic Inc.⁴ "El segmento de restaurantes Fast Casual se posicionó como de alta calidad aun siendo de un término medio asequible entre el servicio rápido y el servicio completo", el ejecutivo también asegura que "los conceptos de servicio limitado tendrán que seguir escalando y mejorando su experiencia gastronómica sin sacrificar sus puntos de precios más bajos o su propuesta de valor. Para continuar tomando acciones, los restaurantes Fast Casual deben concentrarse en mejorar la velocidad y conveniencia a través de innovaciones tecnológicas como los sistemas de pago móvil, aplicaciones móviles o quioscos para ordenar."

⁴ Technomic es la fuente "go-to" para los datos de la industria alimenticia, de servicios de alimentos, la inteligencia de mercados y los comentarios sobre la industria. Por medio de investigaciones propias encuentra respuestas a grandes retos y dilemas de negocios de la industria. Realizan análisis de tendencias, previsiones, estudios de interés común y el estado de la industria, reporta planes de negocio y de marketing para que sea el combustible de sus clientes. Technomic ofrece una vista de 360 ° de la industria alimentaria. Impactamos, crecimiento y rentabilidad para sus clientes, ofreciendo una visión de los canales de información estratégica relevante para el consumidor. Technomic se enorgullece de ayudar a sus clientes a crecer de forma rentable a través de: la capitalización de las tendencias, una mejor comprensión del entorno competitivo, desarrollar y probar nuevos productos y conceptos, y, la implementación de soluciones basadas en información de su gestión, el marketing y los desafíos de las operaciones.

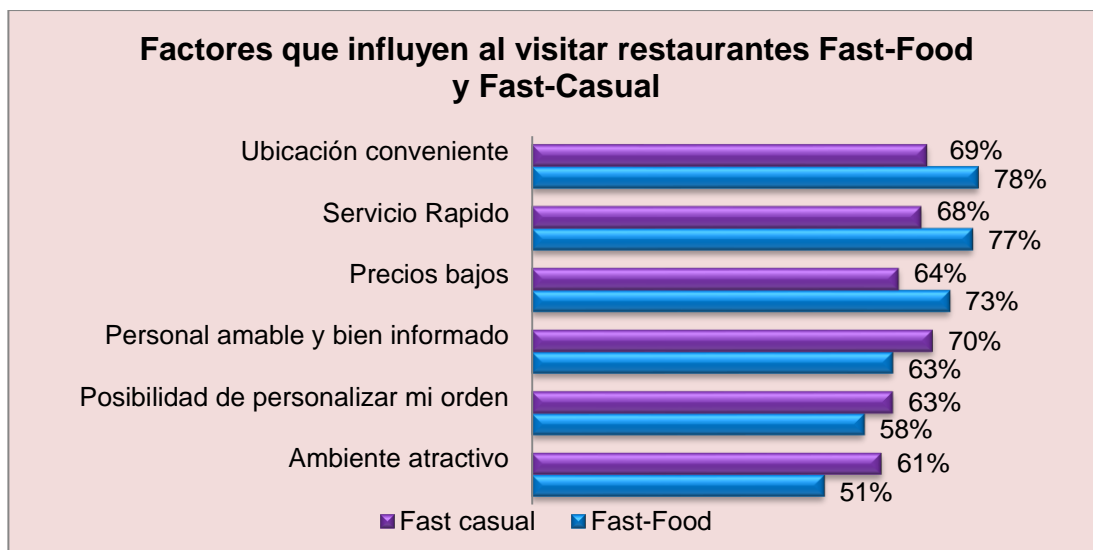


Figura 20. Factores que influyen al visitar restaurantes Fast-Food y Fast Casual. Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por El futuro de los restaurantes de servicio limitado (LSR) Canadienses: Restaurantes Fast-Food & Fast Casual informe de tendencias del consumidor - www.technomic.com

La figura 20 está basada en un estudio realizado por la empresa Technomic, mostrando seis factores importantes que influyen en el consumidor canadiense a la hora de elegir qué tipo de restaurante visitar, 750 consumidores mayores de 18 años que visitan restaurantes de formato Fast-Food/Fast-Casual, al menos, una vez al mes indicaron su opinión en una escala de 1 a 6, donde 6 = extremadamente importantes y 1 = nada importante. Refleja que la velocidad del servicio y la ubicación conveniente, favorecen a los restaurantes de comida rápida. Por otro lado, la experiencia es de suma importancia en los restaurantes formato Fast-Casual.

La calidad y velocidad son aspectos que se "deben tener" dentro de cualquier restaurante; Sin embargo, las expectativas difieren por subsegmento. Los consumidores exigen mayor calidad, debido a los precios de este formato (Fast-Casual) pero saben que el tiempo de espera es un poco más largo.

Technomic en el año 2014 publico una actualización de su estudio “*El futuro de los restaurantes de servicio limitado (LSR) Canadienses: Restaurantes Fast-Food & Fast Casual informe de tendencias del consumidor*” para ayudar a los empresarios que incursionan en el sector de alimentos a comprender los últimos comportamientos de consumo, preferencias y actitudes con respecto a la industria de restaurantes de servicio limitado, del cual resaltan los siguientes hallazgos con respecto al consumidor canadiense:

- Reducción de clientes: para el 2014 los clientes de restaurantes formato Fast-Food se redujeron al 30% (frente a 36 por ciento en 2012) y los clientes de restaurantes formato Fast-Casual se redujeron al 33% (frente a 40 por ciento en 2012), siendo el principal motivo de este acontecimiento el deseo de los consumidores de ahorrar dinero.

Imagen 12. El foco en los restaurantes de servicios limitados – Fast Food vs Fast Casual



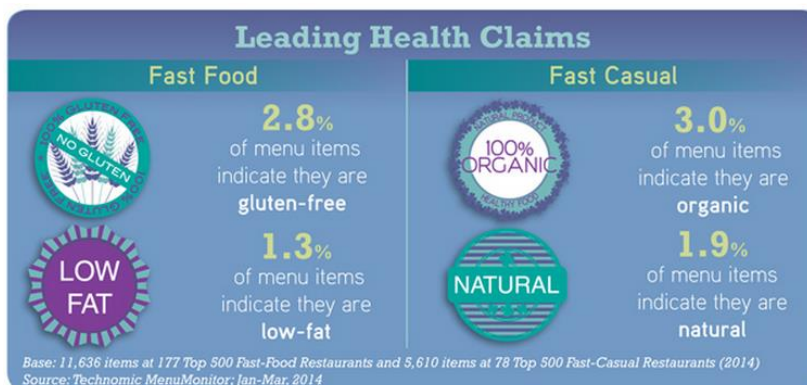
Nota. Imagen 12. Spotlight on Limited-Service Restaurants. Fast Food vs. Fast Casual. Fuente: Technomic, Inc., 2014, Future of LSR: Fast-Food and Fast-Casual Restaurants and MenuMonitor - www.technomic.com

De los consumidores el (64%) informan visitar los restaurantes de comida rápida al menos semanalmente, y el 40% visita restaurantes fast-casual a menudo, los establecimientos con conceptos de comida rápida se están centrando en los precios bajos

y en contemporizar sus conceptos, mientras que los conceptos fast casual están creciendo y haciendo alarde de calidad asequible.

- La salud: cerca de la mitad de los consumidores dicen que la disponibilidad de opciones saludables es importante en los restaurantes de quick-service o servicio rápido (49 por ciento) y en formatos Fast-Food (54 por ciento).

Imagen 13. ¿Quién lidera la demanda de productos saludables?



Nota. Imagen 13. Leading Health Claims. Fuente: Technomic, Inc., 2014, MenuMonitor - www.technomic.com

En la imagen 13 observamos una comparación entre los dos conceptos de restaurantes con respecto a la demanda que hacen los consumidores canadienses de productos y alimentos más saludables, Technomic Inc, realiza esta comparación con base a 11.633 ítems en 177 restaurantes dentro del Top 500 de restaurantes de comida rápida y 5.610 ítems en 78 restaurantes dentro de Top 500 de restaurantes formato Fast-Casual en 2014; entonces, el 2,8% de los ítems presentes en los menús de restaurantes de comida rápida indican que estos son libres de gluten mientras que el 1,3% de los ítems presentes en el menú son bajos en grasa, por otra parte en cuanto a los ítems presentes en los menús

de los restaurantes formatos Fast-Casual 3,0% de los items indican que son organicos y el 1,9% indican que son naturales.

Porcentajes relativamente bajos dado el alto interes que tienen los canadienses de consumir alimentos mas saludables pero razonables debido al tipo de alimentos que se venden en estos formatos de restaurantes.

- Una quinta parte de los consumidores (22 por ciento), y el 27% de los hombres, piden más bebidas para adultos en formatos Fast-Casual, mientras que el 15 por ciento (y el 21 por ciento de los consumidores entre 19-34 años de edad) le gustaría ver más opciones para elegir en los formatos de comidas rápidas.

Imagen 14. Porcentaje de consumidores a quienes les gustaria ver más.



Source: Technomic, Inc., 2014, Future of LSR: Fast-Foods & Fast Casual Restaurants and MenuMonitor © 2014

Nota. Imagen 14. Percent of consumers who would like to see more... Fuente: Technomic, Inc., 2014, MenuMonitor - www.technomic.com

La imagen 14 muestra la selección de cuatro productos que aplican tanto en restaurantes de comida rápida como en formatos fast-casual, como se mencionó anteriormente según el estudio de Techomic Inc, los comensales canadienses desean ver más opciones para elegir sobre todo en los formatos de comidas rápidas por lo cual

como se observa en la imagen seleccionan la comida saludable y las ensaladas para que entren a hacer parte de este tipo de formatos, pero con porcentajes más altos desean ver en formatos fast casual alimentos como los sándwiches y las hamburguesas, así como más opciones en cuanto a comida saludable y ensaladas.

Los consumidores canadienses son altamente exigentes por lo cual aquellos restaurantes que quieran llegar a este país y lograr una cuota de mercado razonable deben estar dispuestos a realizar modificaciones tanto operativas como de menús con el fin de tener éxito, ejemplo claro de esto McDonalds. (FHG International Inc. , 2014)

Con el conocimiento previo de que es una cultura totalmente diferente que incluso tiene diferencias en sus provincias, igualmente existen diferencias en la industria de los restaurantes la cual en Canadá es guiada por cuatro aspectos relevantes: el gusto o los sabores, costos de operación, los impuestos y el marketing. (FHG International Inc. - Food Service and Franchise Consultants, 2014)

Los canadienses exigen ingredientes de mayor calidad y alimentos más sanos y tienen un gran interés por los sabores internacionales; al ser los consumidores cada vez más inteligentes buscan lugares que ofrezcan productos/alimentos significativos y nuevos, por lo cual los ingredientes especiales, las comidas y sabores étnicos, la comida fusión y el servicio de alta calidad toman gran importancia en los menús de los restaurantes en Canadá (Restaurant Central.ca, 2014) no solo en los formatos de comida rápida o fast-casual sino en cualquier restaurante del país, aspectos como estos son de igual manera importantes al querer incursionar en esta industria y en este mercado.

4.3 LEGISLACIÓN SOBRE LAS FRANQUICIAS EN CANADÁ

Canadá no cuenta con una legislación federal integral sobre las franquicias, equivalente a la regla de franquicias de la comisión federal de comercio de Estados Unidos, aunque si existen varios estatutos de aplicación general para las relaciones de franquicia que son de vital importancia y que rigen los asuntos relacionados a la competencia y prácticas comerciales, el registro y la protección de las marcas comerciales y las normas de inversión e impositivas a las que están sujetos los franquiciantes con sede en el extranjero; estas son: las leyes de la competencia *Competition act*, la ley de marcas registradas *Trade-marks*, la ley del impuesto sobre la renta *Income Tax Act*, la ley sobre inversiones *investment Canadá*. (Borden Ladner Gervais , 2012) (Schell , 2010)

Otras leyes de aplicación general como aquellas relacionadas con los permisos de venta de bebidas alcohólicas, estándares de empleo, arrendamientos comerciales y seguridad de la propiedad personal las cuales pueden ser aplicables dependiendo la legislación provincial; Existen también otras legislaciones específicas que regulan las relaciones de la franquicia que han sido promulgadas por las provincias de Alberta, Ontario y la Isla del príncipe Eduardo; así mismo el código civil de Quebec y la ley Carta de la lengua francesa deben ser considerados en caso de considerar la expansión de una franquicia en la provincia de Quebec. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.3.1 Legislación específica promovida por Alberta

Las características declaradas en la Ley de Franquicias, *Franchises Act*, de Alberta incluyen: el requisito de que los franquiciantes entreguen a los franquiciados un

documento de divulgación 14 días antes de efectuar cualquier pago o se firme cualquier acuerdo relacionado con la franquicia; la imposición de un deber de trato justo para cada parte de un acuerdo de franquicia; un derecho de acción para el franquiciado por cualquier pérdida que surja de declaraciones falsas contenidas en el documento de divulgación; y el derecho de un franquiciado a rescindir el acuerdo de franquicia en el caso de que el franquiciante no haya proporcionado el documento de divulgación obligatorio. (Borden Ladner Gervais, 2012)

De igual manera es importante destacar que la ley Franchises Act de Alberta se aplica a la venta de una franquicia solo si el franquiciado es un residente de Alberta o tiene un establecimiento permanente en Alberta. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.3.2 Legislación específica promovida por Ontario

La ley Arthur Wishart Act (Franchise Disclosure) del 2000 de Ontario, rezaga en varios aspectos importantes. Primero, su aplicación no se limita a los franquiciados que residen o tienen un establecimiento permanente en Ontario, se extiende a cualquier franquicia que va a ser operada en Ontario, segundo, El documento de divulgación obligatorio debe incluir las advertencias asesoramiento independiente para los franquiciados antes de celebrar el contrato; información profunda sobre los directores, socios generales y funcionarios de la sociedad franquiciante y la descripción detallada de cada licencia, registro, autorización u otro permiso que se le exigirá al franquiciado para operar la franquicia. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.3.3 Legislación específica promovida por la Isla del Príncipe Eduardo, Nuevo Brunswick y Manitoba.

La Ley de Franquicias Franchises Act de la Isla del Príncipe Eduardo entró en vigencia el 1 de enero de 2007 y la Ley de Franquicias Franchises Act de Nuevo Brunswick entró en vigencia el 1 de febrero de 2011. Los aspectos la legislación de franquicias son similares a la ley Arthur Wishart Act, contiene requisitos para que el franquiciante proporcione un documento de divulgación a un franquiciado potencial, otorgando un derecho de rescisión si no se proporciona el documento de divulgación, exige a la buena fe y trato justo entre las partes y protege los derechos del franquiciado al asociarse; Manitoba aprobó la legislación de franquicias el 17 de junio de 2010 pero aún no ha entrado en vigencia. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.3.4 Expansión en la provincia de Quebec

Conforme al Código Civil de Quebec, los acuerdos de franquicia se calificarán como “contratos de adhesión” ya que están redactados en representación de una de las partes el franquiciante y los términos no son negociables por la otra parte el franquiciado. En virtud de este Código Civil, el contrato debe ser redactado en un lenguaje claro y comprensible. El contrato será interpretado a favor del franquiciado; también tiene aplicación a las franquicias La ley Charter of the French Language que exige el francés como idioma del comercio y de negocios en la provincia de Quebec. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.4 LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN CANADÁ

La ley federal, rige las áreas de marcas registradas, derechos de autos, patentes, diseño industrial, etc; la ley provincial y consuetudinaria rige las marcas no registradas, información confidencial y aspectos de derechos de propiedad intelectual. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.4.1 Las marcas en Canadá

En Canadá una marca puede ser una palabra, un diseño u otras identificaciones como el color y la forma, y se pueden registrarse junto a los artículos y servicios; no es necesario registrar una marca en este país no es obligatorio pero el hacerlo genera varios beneficios como otorgar ala propietario el uso exclusivo de esta en todo el país; el proceso de registro de una marca puede tardar de 14 a 18 meses, sin embargo se puede comenzar hacer uso de esta antes de este proceso siempre y cuando no se hayan identificado usos conflictivos; cuando un propietario de una marca permite el uso de esta debe realizarlo bajo la ley de marcas *Trade-marks Act*. (Borden Ladner Gervais, 2012)

4.5 ENTIDADES PROMOTORAS DE LA FRANQUICIA EN CANADÁ

CANADIAN FRANCHISE ASSOCIATION – (CFA), La asociación canadiense de franquicias fundada en 1967, es la autoridad nacional más reconocida en este país, comprometida al crecimiento, mejora y desarrollo de la franquicia en Canadá; cuenta con más de 600 miembros que representan las marcas más conocidas como McDonald's, Tim Hortons, Canadian Tire entre otros; estos miembros representan más de 40.000 puntos de venta de negocio en todo el país; de las cuales más de 500 personas se emplean bajo este sistema de franquicias miembros del CFA. Esta organización es la

mejor fuente de información y educación a los canadienses acerca de las franquicias y los capacita a través de eventos, publicaciones, programas y sitios web. (CFA, 2015)

4.5.1 Ferias de la franquicia en Canadá

La mayoría de las ferias de franquicias tienen lugar en Estados Unidos con 14 ferias, en segundo lugar en donde se llevan a cabo 81 ferias en 17 ciudades, de las cuales 12 de estas son ferias de franquicia.

Las principales ferias y eventos de la franquicia en Canadá son:

- CFA National Convention (Convención Nacional CFA) Es el principal evento de franquicia en Canadá reúne a profesionales de la franquicia de todo el mundo, es un evento que aporta conocimientos, crea redes, contactos y recursos para asegurar el éxito de una franquicia. (Canadian Franchise Association, 2015)
- The Franchise Show – Es la exposición más grande de la franquicia en Canadá producida por la CFA, reúne el mayor número de marcas de franquicia de todos los niveles de inversión, es un espectáculo que dura dos días diseñado para ofrecer apoyo, conexiones, seminarios informativos para quienes quieran hacer parte de este modelo de negocio y para quienes ya hacen parte. (Canadian Franchise Association, 2015)
- Wow – Webinars on Wednesday – Es una oferta educativa en línea los días miércoles para profesionales de las franquicias que no cuentan con el tiempo para asistir a otros eventos, cubre una amplia gama de temas acerca de la franquicia, como temas legales, desarrollo de negocios, operaciones de marketing, entre otros. (Canadian Franchise Association, 2015)

- CFA Gold Tournament – CFA torneo de golf; Es un torneo en apoyo a la protección del modelo de negocio de franquicia en Canadá realizado en un campo de golf, en donde los miembros del CFA tienen oportunidad de hacer conexiones de negocios en el campo de golf conectándose con líderes de la industria en un ambiente no habitual. (Canadian Franchise Association, 2015)
- CFA Franchise Law Day – Día legal de la franquicia, En este evento oradores expertos, líderes de franquicia, los abogados más destacados de Canadá y abogados externos destacan las novedades legislativas relacionadas con la franquicia creado para franquicias existentes en el país, franquiciadores líderes a nivel mundial a punto de entrar en el mercado canadiense. (Canadian Franchise Association, 2015)

CAPITULO V

¿CANADÁ UNA OPORTUNIDAD

PARA LAS FRANQUICIAS DE

KOKORIKO?

En el capítulo quinto y con ayuda de los temas desarrollados en los capítulos anteriores se da respuesta a la hipótesis que inspira el desarrollo de este proyecto, ¿Son entonces Canadá y el tratado de libre comercio una oportunidad para las franquicias de Kokoriko? Por medio de las opciones, recomendaciones y observaciones resultantes de la presente investigación se señalaran aquellos aspectos que confirman porque ese país sería una oportunidad para Kokoriko y de igual manera porque el acuerdo vigente entre las dos naciones es una oportunidad para cualquier sector y marca colombiana que quiera expandirse a un país tan diverso como Canadá.

5. ¿CANADÁ UNA OPORTUNIDAD PARA LAS FRANQUICIAS DE KOKORIKO?

Canadá es una oportunidad para las franquicias de Kokoriko porque:

- Canadá es la segunda mayor industria de las franquicias en el mundo siendo considerado como uno de los paraísos de la franquicia, más de la mitad de los comercios minoristas que actualmente se abren son empresas franquiciadas, manteniéndose a la vanguardia en este tipo de sistemas de comercialización.
- Canadá no es un mercado homogéneo tanto geográfica como culturalmente, las características del consumidor varían en cada región, tienen un gran interés por los sabores internacionales; al ser los consumidores cada vez más inteligentes buscan lugares que ofrezcan productos/alimentos significativos y novedosos, es decir es un mercado abierto a distintos y nuevos conceptos.
- Las franquicias de comida son la principal industria de franquicias existentes en Canadá para el año 2014 y es una de las principales prioridades en la distribución del gasto de las familias canadienses, quienes últimamente han optado por consumir más en restaurantes, para el año 2013 se sumaron 394 franquicias de esta clase en este país.
- El concepto de Fast Casual es actualmente uno de los preferidos por los consumidores canadienses, superando incluso al concepto de Fast Food, que venía siendo el favorito del consumidor y del modelo como tal, abriendo oportunidad para Kokoriko que en los últimos años ha venido incursionando en el concepto de Fast-Casual para dejar de ser un restaurante de servicio completo

y poder estar en igualdad de condiciones con sus competidores tanto nacionales como internacionales.

- Canadá cuenta con una población de 35.540.419 habitantes en donde los llamados Baby Boomers (1945 – 1965) y la población entre los 25 y 69 años son quienes dominan el mercado y son el segmento más importante de consumidores debido a sus altos ingresos, este nicho de mercado puede convertirse en una ventaja para Kokoriko porque a causa de la diferencia de edades los gustos tienden a ser diferentes y permite incursionar con un amplio portafolio de productos y servicios para ser atractivo a este mercado.
- El Co - branding es un concepto muy utilizado en el país norteamericano lo cual es una ventaja para la llegada de Kokoriko pues no solo se puede incursionar en este país como marca sino como Grupo Conboca con su marca aliada Mimo`s creando una oferta para los consumidores en la que cada uno juega un rol diferente.
- Canadá en la clasificación para hacer negocios, se encuentra dentro de las 38 economías con mejor ambiente ubicándose en la posición 16.
- El gobierno canadiense junto con las instituciones competentes al comercio de las franquicias, apoyan constantemente este sistema promoviendo expansión hacia nuevos mercados, siendo algo positivo para Kokoriko cuando este sea conocido y tome la decisión de llegar a otros territorios dentro y fuera del mismo país.

- El TLC es también un aspecto relevante ya que abre las puertas a franquicias colombianas como Kokoriko para poder incursionar en un país como lo es Canadá.
- Aunque en la negociación del TLC Colombia – Canadá se excluyó el capítulo de propiedad intelectual, en el capítulo VIII de Inversión se tratan muchos de los intereses para inversionistas que quieran entrar en alguno de los dos mercados.
- El TLC es una oportunidad porque permite que la negociación en el tema de franquicias se realice en igualdad de condiciones, ya que en este caso es más regulado el sector de las franquicias en Canadá que en Colombia.

¿Qué debe hacer Kokoriko para que Canadá sea una oportunidad de expansión?

- Las franquicias estadounidenses son las que hacen mayor presencia en este país, por lo tanto Kokoriko tendría que competir con marcas reconocidas y de gran potencial en el mundo como lo es KFC que ocupa en el mercado canadiense la octava posición de las principales franquicias como principal operador de pollo de en Canadá y sería a su vez esta compañía la principal competencia para Kokoriko en Canadá.
- Los consumidores canadienses son exigentes, a la hora de elegir prefieren ingredientes de mayor calidad, alimentos más sanos y por lo cual los ingredientes especiales, las comidas y sabores étnicos, la comida fusión y el servicio de alta calidad toman gran importancia en los menús de los restaurantes en aspectos como estos se deben tener en cuenta por parte de Kokoriko al querer incursionar en esta industria y en este mercado.

- Kokoriko debe exigir que cualquier negociación realizada se haga bajo el modelo de inversión que se estipula en el TLC entre los dos países.
- Kokoriko podría llegar al mercado canadiense como franquicia individual, operando una única unidad comercial en un territorio geográfico definido mientras logra alcanzar un alto reconocimiento y después poder expandirse bajo otros tipos de franquicias en áreas en donde se perciba la necesidad de saturación del mercado para limitar el acceso a la competencia.
- Es importante que Kokoriko llegue a Canadá bajo un modelo de franquicia porque: en primer lugar se satura un mercado existente y después se penetran nuevos mercados, permitiendo así al empresario pequeño transformarse en una fuerza dominante de un mercado por el hecho de ser el primero en llegar.

CONCLUSIONES

Con la terminación de este proyecto, se logró bajo la metodología investigativa y un trabajo estructurado en cuatro partes dar respuesta a la hipótesis principal, desde conocer a la marca, su actualidad en Colombia y en los Estados Unidos, el sistema de negocios con el que se llevaría a Kokoriko a Canadá, “La Franquicia”, el reconocimiento del mercado y el consumidor canadiense principalmente en el sector que le concierne a la marca, hasta el aprovechamiento de las potenciales oportunidades que tiene para las franquicias de Kokoriko la vigencia del TLC entre Colombia y Canadá. Finalmente, se destacaron aquellos aspectos de cada componente que permitieron confirmar porque ese país y el acuerdo entre ambos son una oportunidad para Kokoriko. Aspectos que servirán como preámbulo para la posterior elaboración de un modelo o plan de negocios que confirme la exportación de la marca.

Este proyecto que tuvo énfasis en la investigación permite concretar que aunque dentro del contexto del TLC Colombia – Canadá no se negoció el capítulo de propiedad intelectual, sin embargo existe dentro de este mismo muchos intereses u oportunidades para las franquicias bilateralmente, tratados en otros apartes del TLC como lo es el capítulo VIII de Inversión, oportunidades que son el eje principal de esta búsqueda y de las cuales puede hacer uso Kokoriko para lograr una posible expansión hacia Canadá, siempre y cuando las estrategias que maneje el negocio sean las adecuadas para este mercado y a su vez vayan de la mano con el Tratado de Libre Comercio, pues el marco de este especifica que quienes implementen el modelo de franquicia tendrán grandes

oportunidades de comercio, pues el modelo se convierte en protagonista en el mundo de los negocios.

En el transcurso de este proceso se pudo identificar varios aspectos importantes de los que Kokoriko podría hacer uso para el aprovechamiento de las oportunidades que brinda Canadá y el TLC, como lo es el concepto Fast Casual que se ha venido implementado en los últimos años por parte de Kokoriko, dicho concepto en Canadá tiene excelente acogida por parte de los consumidores, para quienes es primordial la salud por encima de la economía, a lo que se asemeja el concepto, otro aspecto importante para que sea posible la operación exitosa de la franquicia en dicho país, es llegar con la marca no solo pensando en el consumidor semejante al colombiano error que se cometió en el caso de la franquicia Natural Rotisserie de Kokoriko en los Estados Unidos sino aprovechar la oportunidad de que ofrecen los consumidores canadienses al estar abiertos a recibir en su país propuestas innovadoras que los hagan vivir experiencias diferentes.

Finalmente la investigación confirma que el TLC si es una oportunidad para las franquicias de Kokoriko, al igual que Canadá al ser un país dotado de innumerables posibilidades, que se convertirían en retos para Kokoriko en caso de querer incursionar en este mercado, pues no es fácil llegar a un país con un sistema de franquicias tan estructurado, con competidores potenciales y sin alguien que decida arriesgarse a llevar la marca.

GLOSARIO

Kokoriko: Nombre de ascendencia francesa que asemeja el canto del gallo “Kiki riki”

Franquicia: La franquicia es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciatario la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos.

Franquiciador: Es la persona que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente, además es el que promueve una red de franquicia, donde es el responsable y tutor permanente.

Franquiciatario: Es aquella persona que adquiere o compra la idea del negocio inicial.

Marca: Es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

Know How: Término inglés que significa saber hacer o cómo hacer. Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa.

Royalty: o regalía, es el pago que se efectúa al titular de autor, patentes, marcas o Know How a cambio del derecho a usarlos.

Contrato: es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia.

Co-branding: sucede cuando marcas de diferentes organizaciones (o de diferentes negocios de una misma organización) se combinan para crear una oferta en la que cada una juega un rol diferente”

Propiedad intelectual: hace referencia a las invenciones en todos los campos de la actividad humana, entre estas las marcas de fábrica, de comercio y de servicio.

Franchising: Término inglés que significa franquicia

Joint Venture: Es una palabra inglesa que traduce colaboración empresarial; "joint" significa conjunto y "venture" empresa, una vez entendido el significado se puede definir como la unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado, durante un cierto periodo de tiempo y con la finalidad de obtener beneficios.

Rotisserie: palabra inglesa que traduce “rostizado”

Inversión: En el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura.

Baby Boomers: es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom.

Fast – Casual: es un tipo de restaurante que no ofrece plena servicio de mesa, pero promete una mayor calidad de los alimentos con menos ingredientes congelados o

transformados que un restaurante de comida rápida. Se trata de un concepto que se utiliza en el Estados Unidos, situado entre la comida rápida y comida informal

Fast – Food: en español comida rápida, es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados.

TLC: son las iniciales o la abreviatura con que se conoce un Tratado de Libre Comercio, se trata de un convenio entre dos o más países a través del cual éstos acuerdan unas normas para facilitar el comercio entre ellos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad.

REFERENCIAS

- ACOLFRAN. (2012). *Asociación Colombiana de Franquicias*. Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de <http://www.centercourt.com/acolfran/index.html>
- Agriculture and Agri-Food Canada . (Mayo de 2010). <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/>.
Obtenido de <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/>: <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/can/5505-eng.htm>
- Alvarez H., M. (2002). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de www.mincit.gov.co:
www.mincit.gov.co/descargar.php?id=15122
- Alvarez H., M. T. (2002). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 03 de Febrero de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/>:
www.mincit.gov.co/descargar.php?id=15122
- Baena Graciá, V., & Cerviño Fernandez , J. (09 de Enero de 2009). www.acede.org.
Recuperado el 26 de Enero de 2005, de www.acede.org:
http://www.acede.org/fotos/pdf/art284_40.2.pdf
- Baena Graciá, V., & Cerviño Fernandez, J. (09 de Enero de 2009). www.acede.org.
Recuperado el 26 de Enero de 2015, de www.acede.org:
http://www.acede.org/fotos/pdf/art284_40.2.pdf
- Baena Graciá, V., & Cerviño Fernandez, J. (09 de Enero de 2009). www.acede.org.
Recuperado el 26 de Enero de 2015, de www.acede.org:
http://www.acede.org/fotos/pdf/art284_40.2.pdf
- Betheboss.ca. (2014). <http://www.betheboss.ca/>. Recuperado el 21 de Febrero de 2015,
de <http://www.betheboss.ca/>: <http://www.betheboss.ca/Docs/Top-100-infographic-final.pdf>
- Borden Ladner Gervais . (2012). *Borden Ladner Gervais* . Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de [Borden Ladner Gervais](http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf) :
http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de [Borden Ladner Gervais](http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf):
http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf

- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Borden Ladner Gervais. (2012). *Borden Ladner Gervais*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Borden Ladner Gervais: http://www.blg.com/en/newsandpublications/documents/Actividades_comerciales_en_Canada.pdf
- Boroian , D. (1993). Los pro - El capital . En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 43). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi .
- Boroian , D. (1994). Los contra . En D. Boroian , *Las ventajas del franchising* (pág. 54). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi .
- Boroian , D. (1994). Los contra . En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 54). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi .

- Boroian , D. (1994). Los contra . En D. Boroian , *Las ventajas del franchising* (pág. 53). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi .
- Boroian, D. (1993). ¿Que es el franchising? En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 14). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Boroian, D. (1993). Los contra . En D. Borian , *Las ventajas del franchising* (pág. 55). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi .
- Boroian, D. (1993). Los pro. En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 45). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi .
- Boroian, D. (1993). Tipo de franquicias. En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 119). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Boroian, D. (1993). Tipo de franquicias. En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 121). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Boroian, D. (1993). Tipo de franquicias. En D. Boroian, *Ventajas del franchising* (pág. 120). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Boroian, D. (1994). Los contra . En D. Boroian, *Las ventajas del franchising* (pág. 54). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Macchi .
- Canadian Franchise Association. (2011). *www.cfa.ca*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de *www.cfa.ca*: http://www.cfa.ca/tools_resources/franchise-research-facts/
- Canadian Franchise Association. (2011). *www.cfa.ca*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de *www.cfa.ca*: http://www.cfa.ca/tools_resources/franchise-research-facts/
- Canadian Franchise Association. (2015). *Canadian Franchise Association*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Canadian Franchise Association: <http://www.cfa.ca/events-webinars/nationalconvention/>
- Canadian Franchise Association. (2015). *Canadian Franchise Association*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Canadian Franchise Association: <http://www.cfa.ca/events-webinars/nationalconvention/>
- Canadian Franchise Association. (2015). *Canadian Franchise Association*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Canadian Franchise Association: <http://www.thefranchiseshow.ca/>

- Canadian Franchise Association. (2015). *Canadian Franchise Association*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Canadian Franchise Association: <http://www.cfa.ca/events-webinars/nationalconvention/>
- Canadian Franchise Association. (2015). *Canadian Franchise Association*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de Canadian Franchise Association: <http://www.cfa.ca/events-webinars/nationalconvention/>
- Cancillería. (08 de Febrero de 2015). *www.cancilleria.gov.co*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de *www.cancilleria.gov.co*: <http://www.cancilleria.gov.co/international/regions/america/north/canada>
- Cancillería. (08 de Febrero de 2015). *www.cancilleria.gov.co*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de *www.cancilleria.gov.co*: <http://www.cancilleria.gov.co/international/regions/america/north/canada>
- Cardozo, A. (19 de Octubre de 2012). *www.revistapym.com.co*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de *www.revistapym.com.co*: <http://www.revistapym.com.co/noticias/alianzas-estrategicas/mimo-s-kokoriko-forman-grupo-conboca>
- Castellanos Peñafiel, L. (2005). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB - Ecuador*, 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2005). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos . *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB - Ecuador*, 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB - Ecuador* , 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No.5 UASB - Ecuador*, 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB Ecuador*, 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB - Ecuador*, 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB - Ecuador*, 112.
- Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - revista de derecho No. UASB- Ecuador*, 112.

- Castellanos Peñafiel, L. (2006). En contrato de franquicia en el comercio internacional - Elementos. *Foro - Revista de derecho No. 5 UASB Ecuador*, 112.
- CFA. (2015). *Canadian Franchise Association* . Recuperado el 24 de Febrero de 2015, de Canadian Franchise Association : <http://www.cfa.ca/about-cfa/>
- COLFRANQUICIAS. (2013). *Cámara colombiana de franquicias*. Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de colfranquicias.com: <http://colfranquicias.com/>
- Colombia. (2014). *Código Civil - Artículo 1496*. LEGIS.
- Colombia. (2014). *Código Civil - Artículo 1497*. LEGIS .
- Colombia. (2014). *Código Civil - Artículo 1500*. LEGIS.
- Diaz Sandoval , M. (13 de Agosto de 2013). Panorama tras dos años del TLC de Colombia con Canadá. *EL ESPECTADOR*, págs. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/panorama-tras-dos-anos-del-tlc-de-colombia-canada-articulo-439637>.
- Diaz Sandoval, M. (13 de Agosto de 2013). Panorama tras dos años del TLC de Colombia con Canadá. *EL ESPECTADOR*, págs. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/panorama-tras-dos-anos-del-tlc-de-colombia-canada-articulo-439637>.
- Euromonitor Internacional . (Agosto de 2014). *www.euromonitor.com*. Obtenido de [www.euromonitor.com: http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-canada/report](http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-canada/report)
- FANYF. (2014). *Feria Andina de Negocios en Expansión y Franquicias*. Recuperado el 24 de Febrero de 2015, de [www.fanyf.com: http://www.fanyf.com/%C2%BFqu%C3%A9-es-fanyf.html](http://www.fanyf.com/%C2%BFqu%C3%A9-es-fanyf.html)
- FHG International Inc. . (2014). *Food Service and Franchise Consultants* . Obtenido de Food Service and Franchise Consultants : <http://www.fhgi.com/publications/articles/failure-of-american-restaurant-chains-in-canada-highlights-differences-in-consumer-preferences/>
- FHG International Inc. - Food Service and Franchise Consultants. (2014). *www.fhgi.com*. Obtenido de [www.fhgi.com: http://www.fhgi.com/publications/articles/failure-of-american-restaurant-chains-in-canada-highlights-differences-in-consumer-preferences/](http://www.fhgi.com/publications/articles/failure-of-american-restaurant-chains-in-canada-highlights-differences-in-consumer-preferences/)

- González Calvillo , E., & González Calvillo , R. (1994). Principales desventajas. En E. González Calvillo , & R. González Calvillo , *Franquicias: La revolución de los 90* (pág. 102). México : McGraw Hill .
- González Calvillo , E., & González Calvillo , R. (1994). Principales desventajas. En E. González Calvillo , & R. González Calvillo , *Franquicias: La revolución de los 90* (págs. 101-102). México: McGraw Hill .
- González Calvillo , E., & González Calvillo , R. (1994). Principales Desventajas. En E. González Calvillo , & R. González Calvillo , *Franquicias: La revolución de los 90* (págs. 99-101). México: McGraw Hill .
- González Calvillo , E., & González Calvillo , R. (1994). Principales ventajas. En E. González Calvillo , & R. González Calvillo, *Franquicias: La revolución de los 90* (pág. 96). México: McGraw Hill .
- González Calvillo , E., & González Calvillo, R. (1994). La internacionalización de las franquicias . En E. González Calvillo, & R. González Calvillo, *Franquicias: La revolución de los 90* (pág. 47). México: McGraw Hill .
- González Calvillo , E., & González Calvillo, R. (1994). Principales ventajas. En E. González Calvillo, & R. González Calvillo , *Franquicias: La revolución de los 90* (pág. 97). México: McGraw Hill .
- González Calvillo, E., & González Calvillo , R. (1994). La internacionalización de las franquicias. En E. González Calvillo , & R. González Calvillo , *Franquicias: La revolución de los 90* (págs. 46-48). México: McGraw Hill .
- González Calvillo, E., & González Calvillo , R. (1994). Principales desventajas. En E. González Calvillo, & R. González Calvillo , *Franquicias: La revolución de los 90* (págs. 99-101). México: McGraw Hill .
- González Calvillo, E., & González Calvillo, R. (1994). *Franquicias: La revolución de los 90*. México: McGraw Hill.
- González Calvillo, E., & González Calvillo, R. (1994). La internacionalización de las franquicias . En E. González Calvillo, & R. González Calvillo, *Franquicias: La revolución de los 90* (pág. 48). México: McGraw Hill .
- González Calvillo, E., & González Calvillo, R. (1994). Las franquicias y sus figuras análogas. En E. González Calvillo, & R. González Calvillo, *Franquicias: La revolución de los 90* (pág. 23). México: McGraw Hill.
- Government of Canada . (2013). www.statcan.gc.ca. Obtenido de www.statcan.gc.ca: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150122/dq150122b-eng.htm>

- Government of Canada. (2013). *www.statcan.gc.ca*. Obtenido de *www.statcan.gc.ca*: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150122/dq150122b-eng.htm>
- Grupo Conboca. (s.f.). *intranet Conboca*. Recuperado el 03 de Enero de 2015, de intranet Conboca: <https://sites.google.com/a/conboca.com/intraconboca/quienes-somos>
- Grupo Conboca. (s.f.). *Intranet Conboca*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Intranet Conboca: <https://sites.google.com/a/conboca.com/intraconboca/quienes-somos>
- Guzmán López, F. (2008). El contrato de franquicia Internacional. En F. Guzmán López, *El contrato de franquicia Internacional* (pág. 120). Temis Segunda Edición.
- kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/quienesmision.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/quienessomos.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/quienessomos.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/resttukokoriko.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/resttukokoriko.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/resttukokoriko.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/quienesmision.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/quienesmision.html>
- Kokoriko. (s.f.). *www.kokoriko.com.co*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de *www.kokoriko.com.co*: <http://www.kokoriko.com.co/quienesmision.html>
- La. (s.f.).
- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de *LEGISCOMEX.com*:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 07 de Febrero de 2014, de LEGISCOMEX:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>

- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>
- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>
- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>
- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>
- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.com:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>
- LEGISCOMEX. (2014). *LEGISCOMEX.COM*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de LEGISCOMEX.COM:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/Cronologia-TLC-Colombia-Canada/Cronologia-TLC-Colombia-Canada.asp?SigapaisExterno=Corporativo>
- Londoño Alvarez , M. (2005). El contrato de franquicia en Colombia . *Foro del jurista* , 142.
- Londoño Alvarez , M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista*, 140.
- Londoño Alvarez , M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista* , 141.
- Londoño Alvarez , M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista* , 142.
- Londoño Alvarez , M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia . *Foro del jurista* , 141.

- Londoño Alvarez, M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista*, 141.
- Londoño Alvarez, M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista*, 140-141.
- Londoño Alvarez, M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista*, 142.
- Londoño Alvarez, M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia. *Foro del jurista* , 142.
- Londoño Alvarez, M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia . *Foro del jurista* , 142.
- Londoño Alvarez, M. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia . *Foro del jurista* , 142.
- Londoño Alvarez, M. F. (2005). El contrato de franquicia internacional en Colombia . *Foro del jurista* , 142 .
- Londoño Alvarez, M. F. (2005). El objeto contractual. *Revista Foro del jurista*, 139.
- Marzorati, O. (2001). Características. En O. Marzorati, *Franchising* (págs. 22-24). Buenos Aires, Argentina: Astrea.
- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Las desventajas de las franquicias . En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 136). México: Limusa Noriega editores .
- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Las desventajas de las franquicias . En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 139). México : Limusa Noriega editores .
- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Los beneficios de las franquicias. En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 110). México: Limusa Noriega editores .
- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Los beneficios de las franquicias. En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 107). México: Limusa Noriega editores.
- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Los beneficios de las franquicias. En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (págs. 112-113). México: Limusa Noriega Editores.

- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Los beneficios de las franquicias. En G. Matusky, & S. Raab, *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (págs. 213-216). México: Limusa Noriega editores .
- Matusky , G., & Raab , S. (1999). Los beneficios de las franquicias. En G. Matusky, & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 116). México : Limusa Noriega editores .
- Matusky , G., & Raab, S. (1999). Los beneficios de las franquicias. En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 108). México: Limusa Noriega editores.
- Matusky, G., & Raab , S. (1999). Las desventajas de las franquicias . En G. Matusky , & S. Raab , *Franquicias: Cómo multiplicar su negocio* (pág. 140). México: Limusa Noriega editores .
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Tratado de Libre Comercio Colombia- Canadá, Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Canadá: Texto final del acuerdo, Capitulo 8 , Inversiones*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=681>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Tratado de Libre Comercio Colombia- Canadá, Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Canadá: Texto final del acuerdo, Capitulo 8 , Inversiones*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=681>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Tratado de Libre Comercio Colombia- Canadá, Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Canadá: Texto final del acuerdo, Capitulo 8 , Inversiones*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=681>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Tratado de Libre Comercio– Colombia. Acuerdo de Libre Comercio Colombia - Canadá, Texto Final del acuerdo, Capitulo 8, Inversiones*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015 , de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=681>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. . (2011). *www.tlc.gov.co*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de [www.tlc.gov.co: www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721](http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721)
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2011). *www.tlc.gov.co*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de [www.tlc.gov.co: www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721](http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721)

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *www.tlc.gov.co*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de *www.tlc.gov.co: www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721*
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *www.tlc.gov.co*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de *www.tlc.gov.co: www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=721*
- Muñoz Mosquera , F. (2010). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 74.
- Muñoz Mosquera, F. (2010). La franquicia uan estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 74.
- Muñoz Mosquera, F. (2010). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 74.
- Muñoz Mosquera, F. (2010). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 74.
- Muñoz Mosquera, F. (2010). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA EAFIT*, 74.
- Periódico SENA. (2011). *periodico.sena.edu.co*. Obtenido de *http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=franquicias&i=193*
- Plazas Estepa, R. (2011). El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia. *Revista Republicana*, 69.
- Plazas Estepa, R. (2011). El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia. *Revista Republicana*, 69.
- Plazas Estepa, R. (2011). El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia. *Revista Republicana*, 70.
- Plazas Estepa, R. (2011). El Know How dentro de los contratos de franquicia en Colombia. *Revista Republicana*, 70.
- Portafolio.co. (07 de Diciembre de 2007). TLC con Canadá, sin propiedad intelectual. *Portafolio.co*, págs. *http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2756811*.
- Portafolio.co. (14 de Septiembre de 2011). Colombia es el cuarto país en America Latina en franquicias. *Portafolio.co*, págs. *http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-el-cuarto-pais-america-latina-franquicias*.

- Portafolio.co. (30 de Agosto de 2011). Negocios de franquicias en el país siguen ganando terreno . *Portafolio.co*, págs. <http://www.portafolio.co/negocios/Negocios-franquicias-el-país-siguen-ganando-terreno>.
- Portafolio.co. (22 de Septiembre de 2014). Cada año se crean 40 franquicias en el país. *Portafolio.co*, págs. <http://www.portafolio.co/negocios/franquicias-Colombia-septiembre-2014>.
- Pro Colombia . (2012). *www.procolombia.co*. Obtenido de [www.procolombia.co](http://www.procolombia.co/sites/default/files/Exportando%20a%20Canad%C3%A1.pdf): <http://www.procolombia.co/sites/default/files/Exportando%20a%20Canad%C3%A1.pdf>
- PROCOLOMBIA. (13 de Agosto de 2014). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el 09 de Febrero de 2015, de PROCOLOMBIA: www.colombiatrader.com.co/node/27185
- PROCOLOMBIA. (13 de Agosto de 2014). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el 09 de Febrero de 2015, de PROCOLOMBIA: www.colombiatrader.com.co/node/27185
- Prom Perú. (2013). *Guía de mercado Canadá - Sector servicios*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de www.siicex.gob.pe: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Canad%C3%A1%202013.pdf>
- Prom Perú. (2013). *Guía de mercado Canadá - Sector Servicios*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de www.siicex.gob.pe: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Canad%C3%A1%202013.pdf>
- Raab , S., & Matusky, G. (1999). ¿Que es una franquicia? En S. Raab, & G. Matusky, *Franquicias: Como multiplicar su negocio* (pág. 110). México: Limusa Noriega Editores.
- Restaurant Central.ca. (1 de Mayo de 2014). *www.restaurantcentral.ca*. Obtenido de www.restaurantcentral.ca: <http://www.restaurantcentral.ca/trends/factors/CanadasFoodServiceIndustry.aspx>
- Restaurantcentral.ca. (10 de Septiembre de 2014). *www.restaurantcentral.ca*. Obtenido de www.restaurantcentral.ca: <http://www.restaurantcentral.ca/CanadianLimitedServiceRestaurants.aspx>
- RestaurantCentral.ca. (10 de Septiembre de 2014). *www.restaurantcentral.ca*. Obtenido de www.restaurantcentral.ca: <http://www.restaurantcentral.ca/CanadianLimitedServiceRestaurants.aspx>

- Schell , C. (2010). *www.franchise.org*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de *www.franchise.org*: http://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html_page/CanadaFranchising_1.pdf
- Servicio Geológico Mexicano. (24 de Junio de 2014). *Servicio Geológico Mexicano*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de Servicio Geológico Mexicano: <http://portalweb.sgm.gob.mx/economia/mineria-mundial/462-datos-economicos-canada.html>
- Servicio Geológico Mexicano. (24 de Junio de 2014). *Servicio Geológico Mexicano*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de Servicio Geológico Mexicano: <http://portalweb.sgm.gob.mx/economia/mineria-mundial/462-datos-economicos-canada.html>
- SICE . (28 de Febrero de 2014). *SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE: http://www.sice.oas.org/tpd/AND_CAN/CAN_COL_s.ASP
- SICE. (28 de Febrero de 2014). *SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE: http://www.sice.oas.org/tpd/AND_CAN/CAN_COL_s.ASP
- SICE. (28 de Febrero de 2014). *SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE: http://www.sice.oas.org/tpd/AND_CAN/CAN_COL_s.ASP
- SICE. (28 de Febrero de 2014). *SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015, de SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE: http://www.sice.oas.org/tpd/AND_CAN/CAN_COL_s.ASP
- SICE. (28 de Febrero de 2014). *SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE*. Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR - SICE: http://www.sice.oas.org/tpd/AND_CAN/CAN_COL_s.ASP
- Sistema de Información de Comercio Exterior. (2011). *www.sice.oas.org*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de http://www.sice.oas.org/TPD/COL_Norte/Negotiations/MatrizAsuntoseInteresesInversion2_s.pdf

- Soler, A. (08 de Junio de 2013). *www.mundofranquicia.com*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de *www.mundofranquicia.com*: <http://www.mundofranquicia.com/bbva/opinion/desarrollo.php?num=204>
- Statistics Canada . (2013). *http://www.statcan.gc.ca/*. Obtenido de <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150122/dq150122b-eng.htm>
- Statistics Canada . (2013). *www.statcan.gc.ca*. Obtenido de *www.statcan.gc.ca*: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150122/dq150122b-eng.htm>
- Statitics Canada . (2013). *www.statcan.gc.ca*. Obtenido de *www.statcan.gc.ca*: <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150122/dq150122b-eng.htm>
- UNIDROIT. (2005). *www.unidroit.org*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de *www.unidroit.org*: <http://www.unidroit.org/spanish/guides/1998franchising/franchising-guide-s.pdf>
- UNIDROIT. (2005). *www.unidroit.org*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de *www.unidroit.org*: <http://www.unidroit.org/spanish/guides/1998franchising/franchising-guide-s.pdf>
- United States of América Department of Commerce. (April de 2010). *www.franchise.org*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de *www.franchise.org*: http://www.franchise.org/sites/default/files/ek-pdfs/html_page/CanadaFranchising_1.pdf
- Valencia H., M. (2002). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/>: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=15122>
- Varela C., M., Gómez Hernández , C., & Gaitán Guerrero, L.-A. (29 de Mayo de 2013). *Free Trade Agreement Colombia - Canadá, Advantages and Challenges in terms of investment*. Recuperado el 03 de Marzp de 2015, de Tratado de Libre Comercio Colombia - Canadá, Ventajas y desafíos en materia de inversiones.
- Vives Franco, G., & Jaramillo Lema, L. (2011). *Feria Andina de Negocios en Expansión y Franquicias*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de <http://www.fanyf.com/>: <http://www.fanyf.com/images/documentos/pdf/reporte-1-franquicias.pdf>

ANEXOS

Los Anexos mencionados en el documento se encuentran en el CD adjunto

Anexo A. Tabla 17 Facilidad para hacer negocios en Canadá 2015 VS 2014

Anexo B. Carta de Menú Kokoriko Natural Rotisserie - Miami

Anexo C. Carta de Menú Kokoriko

Anexo D. Entrevista escrita, Oscar Díaz Molano

Anexo F. Fotografías Adecuación de la franquicia: Kokoriko Natural Rotisserie ubicado en Miami.

Anexo A. Tabla 17 Facilidad para hacer negocios en Canadá 2015 VS 2014

Tabla 17. Facilidad para hacer negocios en Canadá, año 2015 vs año 2014

Tema	DB 2015 Clasificación	DB 2014 Clasificación	Cambio
Apertura de negocio	2	2	No cambio
Manejo de permisos para construcción	118	115	 -3
Obtención de electricidad	150	147	 -3
Registro de propiedades	55	56	 1
Obtención de crédito	7	5	 -2
Protección de los inversionistas minoritarios	7	7	No cambio
Pago de impuestos	9	8	 -1
Comercio transfronterizo	23	22	 -1
Cumplimiento de contratos	66	66	 1

Tabla 17. Facilidad para hacer negocios en Canadá, año 2015 vs año 2014 Fuente: Elaboración propia
Información proporcionada por DOING BUSINESS – Grupo del Banco Mundial.

Anexo B. Carta de Menú Kokoriko Natural Rotisserie - Miami



Entradas / Appetizers			Famosos platos / Signature Dishes		
Arepas de Choclo con queso y mermelada de tomate	Cachapas with cheese and tomato jam	\$8.900	Churrasco de pollo	Boneless chicken with two sides of your choice	\$26.900
Sopa	Soup	\$8.200	Arenas de la casa	Rice Home style	\$19.500
Tropeo (Con guacamole, salsa de queso cheddar o chile con carne)	Tropeo (With guacamole, cheddar cheese sauce or beef chili)	\$7.200	Alitas de Pollo con BBQ de Achote o salsa de Chipotle	Achote or Chipotle Sauce BBQ Wings	\$22.000
Tropeo mixto (Con guacamole, salsa de queso cheddar y chile con carne)	Mixed Tropeo (With guacamole, cheddar cheese sauce and beef chili)	\$13.800	Aguasa refina de Pollo BBQ (Al estilo Colombiano con pollo BBQ y ensalada de papas)	Chicken Aguasa BBQ Colombian style	\$9.900
Papas a la francesa (Con salsa de queso cheddar)	French fries (With cheddar cheese sauce)	\$7.900	Hamburguesa de res con queso cheddar, lechuga, tomate, mayonesa de chipotle, papas a la francesa y postre casero	Beef burger with cheddar cheese, lettuce, tomato, chipotle mayonnaise, French fries and country bread	\$23.900
(Con salsa de queso cheddar y tocino)	(With cheese and cheddar cheese sauce)	\$9.900	Aguasa (Receta Tradicional Colombiana de Pollo y papa)	Traditional Colombian chicken & potato soup (Caperi / Comi / Aguasa)	\$20.900
(Con salsa de queso cheddar y chorizo)	(With hot sausage and cheddar cheese sauce)	\$11.900	Pechuga de pollo	Chicken breast with two sides of your choice	\$23.900
Ensamblado x 5 (Cinco ejes de la casa y limón)	Ensamblado x 5 (With house chili and lemon)	\$13.500	Nachos (Tortitas fritas con queso de pollo, guacamole, salsa de queso cheddar, chile con carne y salsa mexicana)	Nachos (Fried tortillas with queso de pollo, guacamole, cheddar cheese sauce, beef chili and Mexican sauce)	\$16.800
Ensaladas Frescas / Fresh C&S Salads			Tacos		
Ensalada Chop Chop (Pollo a la brasa, Tomate, Jitomate, Pimiento, Queso, Mermelada de Tomate, Aguacate, Rábano)	Chop Chop Salad (Roasted Chicken, Tomato, Bacon, Pesto, Cucumber, Mozzarella, Avocado, Merganser, Radish)	\$18.900	Tacos al Carbon (Pollo, resaca, Chiles, Cebolla, Jugo de limón, Pasa de pollo, Arroz, Chile con Carne, Lechuga)	Chicken Tacos "Al Carbon" (Roasted Chicken, Cumin, Onion, Buns, Pasa de pollo, Arroz, Chile con Carne, Lechuga)	\$19.700
Ensalada de Chipotle BBQ (Pollo BBQ, Jitomate, Pimiento, Tomate, Queso fresco)	BBQ Chipotle Chicken Salad (BBQ Chicken, Bacon, Cumin, Bacon, Cumin, Tomato, Fresh Cheese)	\$18.900	Tacos Tropeo (Pollo, resaca, Chiles, Cebolla, Jugo de limón, Pasa de pollo, Arroz, Chile con Carne, Lechuga)	Tropeo Tacos (Roasted Chicken, Cumin, Onion, Buns, Pasa de pollo, Arroz, Chile con Carne, Lechuga)	\$19.700
Ensalada César con pollo a la brasa (Lechuga, queso parmesano, pollo a la brasa, queso, mayonesa, Cebolla, Aderezo César)	Cesar Salad with Rotisserie chicken (Romaine lettuce, Roasted Chicken, Parmesan Cheese, Cucumber)	\$18.700	Pollo a la Brasa / Rotisserie Chicken		
Acompañamientos / Sides			Kokoriko Tradicional desde 1967		
Papas francesas (Con mayonesa casera)	French Fries (With chipotle mayonnaise)	\$6.500	1/4 Pollo (Con Papa Salada)	1/4 Chicken (With Salt Potatoes)	\$9.700
Muffin de Choclo	Muffin Arepa	\$5.100	1/2 Pollo (Con Papa Salada)	1/2 Chicken (Recommended for 2) (With Salt Potatoes)	\$18.300
Tapioca de platano	Caramelized sweet platano	\$5.500	1 Pollo Entero (Con Papa Salada)	1 Whole Chicken (Recommended for 4) (With Salt Potatoes)	\$33.900
Yuca frita con mojo adrito	Fried Yuca with adrito mojo	\$5.000	Postre / Dessert		
Tostones de papa (Con chicharrón)	Crushed Baby Potato (With mojo, chicharrón)	\$6.400	Cherise con Salsa de Frutas Rojas	Cherise with Red Fruit Sauce	\$8.200
Kokoriguano	Kokoriguano	\$5.900	Mousse de chocolate	Chocolate mousse	\$11.500
Ensalada de la casa	Cabbage Salad	\$4.200	Tres leches	Tres leches	\$11.500
Chile con Carne	Beef Chili	\$6.900	Pie de nueces	Pecan pie	\$15.000
Ensalada Cesar	Small Caesar Salad	\$6.900	Bebidas / Beverages		
Papas Saladas	Salt Potatoes	\$4.700	Gaseosa	Soda	\$4.500
Macaronas bañadas en mayonesa de Chipotle y queso	Corn on the cob - Creamy Chipotle sauce / Fresh / Fresh cheese	\$6.100	Agua Mineral	Bottled Water	\$4.500
Maduro con papaya y queso (Maduro / Salsa de papaya / Crema de queso)	Quesito with Maduro (Guava and cinnamon)	\$8.200	Té Helado	Ice Tea	\$4.500
Sandwiches y Wraps / Sandwiches & Wraps			Cerveza de la Casa (Negra, Rubia, Roja)	Bottled and Brewed Beer (Brown, Golden, Pale)	\$8.900
Sandwich Cubano (Jugo natural, Pollo a la brasa, Jitomate, Queso, Mermelada de Tomate, Aguacate, Tomate, Pimiento, Aderezo)	Pressed Chicken Sandwich (Fresh Cuban Bread, Pollo Natural Rotisserie, Chicken, Pesto, Merganser, Cheese, Aderezo, Tomato, French Fries)	\$19.300	Té Helado	Hot Tea	\$8.200
Wrap de pollo (Tortilla de trigo, Pollo a la brasa, Jitomate, Aderezo, chipotle, Lechuga, queso, mayonesa, Aguacate, Tomate, Papa a la francesa)	Chicken Wrap (Whole Wheat Tortilla, Rotisserie Chicken, Shredded Bacon, Chipotle, Aderezo, Shredded Lettuce, Avocado, Tomato, French Fries)	\$19.300	Jugo Natural en agua	Fruit Juice in water	\$5.900
			Jugo Natural en Leche	Fruit Juice in milk	\$6.900

Fuente: Área de Mercadeo Kokoriko

Anexo C. Carta de Menú Kokoriko

ESPECIALES

Filete de pechuga apanado del Chef
Pechuga apanada de pollo rellena de queso y queso mozzarella, acompañada de papa francesa, ensalada y ensalada.

\$17.900

para compartir

Papa francesa	\$4.900
Medallito queso y bocadillo	\$5.900
Ensalada kokoriko	\$4.200
Kokorityucas	\$3.900
Guacamole	\$3.900
Ensalada primavera	\$4.500
Arroz blanco	\$2.900
Ensalada campesina	\$4.200
Papa criolla	\$4.400
Porción de frijol con carne	\$6.600
Yucas rellenas de carne	\$6.500
Yucas rellenas de pollo	\$6.500
Tostada porción	\$3.400
Papa salada	\$3.200
Mazorca dulce	\$7.500

SNACKS

Nuggets x 6 \$5.900

Sánduche Urbano
+ papas fritas + gaseosa 16oz \$14.700

Sánduche Granjero
+ papa francesa + gaseosa 16oz \$14.100

Big pollo snack \$8.900

SNACKS

Rollo Kokoriko
+ papa francesa + gaseosa 16oz \$16.100

Rollo Kokorikronch
+ papa francesa + gaseosa 16oz \$16.900

MENÚ INFANTIL

El menú infantil viene con papa francesa, jugo de naranja y un juguito sorpresa.

Hamburguesa \$10.500

Nuggets x 6 \$10.500

Pollo apanado \$10.500

Kokorisaurios \$10.500

Bebidas

Glaseos 16 onz. \$3.500

Fuente 16 onz. \$3.500

Glaseos 20 onz. \$3.900

Cerveza Colsa R/R/N \$4.800

Agua Manantial \$3.800

Palita Mimos's
fresa \$2.500

Palita Mimos's
mango liche \$2.500

Brownie con helado \$6.500

Glaseado Mimos's \$5.900

Mimos's \$2.000

Dulce de leche \$2.000

kokoriko

Síguenos en:

Facebook Instagram Twitter

Los valores de los platos para compartir son los valores de los platos para compartir. Los valores de los platos para compartir son los valores de los platos para compartir. Los valores de los platos para compartir son los valores de los platos para compartir.

TRADICIONAL

Kokoriko asado

1 Kokoriko asado
Acompañado de papa francesa y gaseosa 16oz \$20.900

1/2 Kokoriko asado
Acompañado de papa francesa y gaseosa 16oz \$11.900

1/4 Kokoriko asado
Acompañado de papa francesa y gaseosa 16oz \$7.900

Kokoriko apanado

1 Kokorikronch
Acompañado de papa francesa y gaseosa 16oz \$29.900

1/2 Kokorikronch
Acompañado de papa francesa y gaseosa 16oz \$15.500

1/4 Kokorikronch
Acompañado de papa francesa y gaseosa 16oz \$9.900

Alitas x 12
\$18.500

COLOMBIANOS

Sopa de pollo, mondongo o legumbres
Acompañado de 2 arepas \$6.500

Ajiaco Santafereño
con porción de arroz blanco y aguacate \$14.900

Kaloritas de la finca \$14.900

para compartir

Arroz con pollo - 500gr \$14.900

Kombo 8 piezas
Asado \$49.900 Apanado \$52.900

Kombo 12 piezas
Asado \$64.900 Apanado \$66.900

Kombo 16 piezas
Asado \$78.900 Apanado \$82.900

-- personales --

Kombo Kokoriko Especial + gaseosa 16 onz
Asado \$16.900 Apanado \$17.900

kokoriko

Síguenos en:

Facebook Instagram Twitter

Los valores de los platos para compartir son los valores de los platos para compartir. Los valores de los platos para compartir son los valores de los platos para compartir. Los valores de los platos para compartir son los valores de los platos para compartir.

Fuente: Área de mercadeo Kokoriko

Anexo D. Entrevista escrita, Oscar Díaz Molano

Entrevista

Esta entrevista realiza como metodología de investigación para la tesis “TLC Colombia – Canadá: ¿Una oportunidad para los negocios franquiciados?, con el propósito de ahondar en el caso de Kokoriko como pionero en el establecimiento de restaurantes colombianos en modelo de franquicia en los Estados Unidos.

- **Nombre:** Oscar Díaz
- **Perfil/Profesión:** Especialista en Psicología del consumidor
- **Cargo:** Coordinador de Marca
- **Descripción del cargo y Experiencia laboral:** Diseñar las diferentes estrategias de Marketing, para lograr los objetivos corporativos en ventas y comunicación de la marca. Soy profesional en Psicología del consumidor, y profesional en Publicidad y Mercadeo, mi experiencia laboral ha sido en compañías de investigación de mercados, y empresas de consumo masivo.

Las preguntas a responder son las siguientes y son de manera abierta:

1. ¿Tiene conocimiento del motivo por el que Kokoriko decide franquiciar en los Estados Unidos?

Porque se quiere tener una presencia de marca en el exterior para lograr los objetivos de expansión y posicionamiento de la marca atendiendo un mercado latino en crecimiento.

2. ¿Cuántas franquicias de la marca están establecidas actualmente en los Estados Unidos?

Un Punto de venta.

3. ¿En qué año fue o fueron establecidas la franquicia o las franquicias de Kokoriko en dicho país?

En el 2006-2009.

Durante el desarrollo de esta investigación la información encontrada sobre las franquicias de Kokoriko en los estados unidos fue muy escasa e inclusive en algunas ocasiones se menciona que estas ya fueron cerradas, por lo cual queremos preguntar:

¿Se encuentran al día de hoy la o las franquicias de la marca en dicho país en funcionamiento?

No cerró hace tres años.

*Si no están en funcionamiento podría usted mencionar ¿Cuál fue la razón del cierre de dicha(s) franquicia(s)?

Porque la mayoría de los consumidores de este restaurante eran americanos y su necesidad de este producto es orgánica, y este producto no lo es y dentro del manejo de la marca se prefirió renunciar a esta plaza antes de cambiar la formula principal que hace de un pollo un Kokoriko.

4. ¿Qué aspectos fueron determinantes o ayudaron para que se diera el ingreso de la franquicia a los Estados Unidos?

Apertura económica y facilidad de envío de las materias primas a los estados unidos.

5. ¿Por qué la marca decide establecer su primera franquicia internacional en Miami y no en otro estado u otro país?

Por el mercado latino “Colombiano”

6. ¿Cree usted que el TLC con los estados unidos y las fuertes relaciones comerciales y de otras índoles que mantienen ambos países fueron oportunidad para que restaurantes colombianas como similares a Kokoriko llegaran a dicho país?

Por supuesto es una oportunidad para que marcas reconocidas puedan abrir mercado en los EEUU

7. ¿Considera usted que una marca y formato como el de Kokoriko podría llegar a la comunidad latina de un país como Canadá?

Es un poco difícil decir que si pues debemos entender cual será el real consumidor y si está en la disposición de pagar el valor del producto, que fue uno de los detractores.

8. Si existiera la posibilidad de establecer una franquicia de Kokoriko en Canadá ¿cree usted que la marca se arriesgaría a vender y a establecer su concepto en ese país? (entendiendo que Canadá recibe gran cantidad inmigrantes latinos y sobre todo colombianos todos los años).

El riesgo es en las pocas ventas que se logran por el ingreso vs el desembolso que se tiene por estos productos y más con la prima que hay de tenerlos allá.

9. ¿Por qué incursionar en los Estados Unidos con un nuevo concepto para la marca y no con el que se maneja en nuestro país?

En nuestro caso no se ingresó con un concepto diferente, si no el mismo colombiano ese fue un fatal error pues el mercado americano era quienes visitaban en su gran mayoría el punto.

10. ¿Quién o quienes tomaron la decisión de franquiciar Kokoriko en los Estados Unidos?

La Junta de la compañía.

11. ¿Tiene conocimiento si alguna vez la marca ha decidido llevar más franquicias hacia otros países? ¿Cuáles? ¿Por qué si? O ¿Por qué no?

No, después de esto no hay un interés de cambiar la fórmula para adaptarse en estos mercados.

12. ¿Las franquicias de la marca en los Estados Unidos han dado o no los resultados esperados? ¿Por qué?

No se han tenido las ventas esperadas como ya lo mencione porque no se tenía a los clientes que visitaban el punto satisfechos.

13. ¿El modelo de franquicia le ha funcionado a la marca?

No.

14. ¿Las franquicias nacionales e internacionales como le aportan a la marca? ¿Han sido un buen negocio para la marca?

No.

En cuanto a ventas:

15. ¿Son mejores en las franquicias o en los locales propios?

Las franquicias permiten obtener un doble beneficio, el primero por el cobro de usar la marca y de los insumos que usan.

16. ¿Las franquicias en los Estados Unidos reportan ventas positivas?

No

Anexo F. Fotografías Adecuación de la franquicia: Kokoriko Natural
Rotisserie ubicado en Miami.



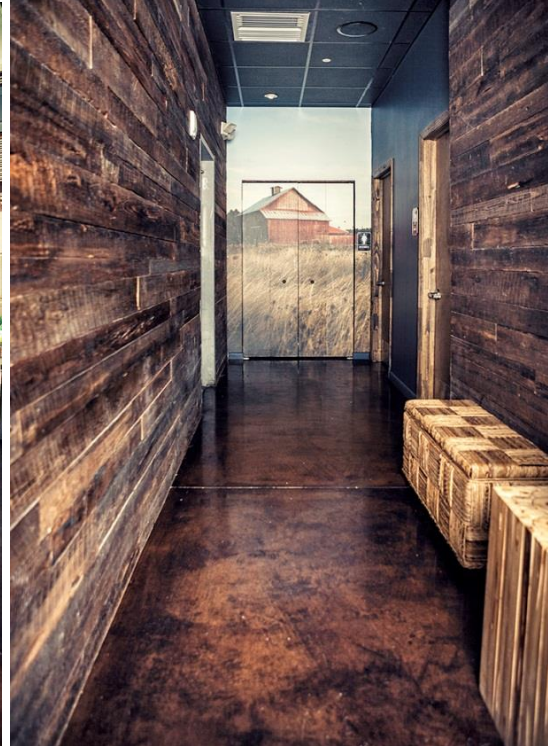
Fuente: www.kokorikousa.com



Fuente: www.kokorikousa.com



Fuente: www.kokorikousa.com



Fuente: www.kokorikousa.com



Fuente: www.kokorikousa.com